

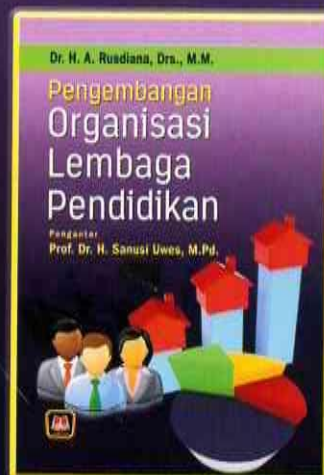
PENGEMBANGAN ORGANISASI LEMBAGA PENDIDIKAN

Pengembangan sumber daya manusia merupakan prasyarat bagi pengembangan organisasi. Artinya, tanpa hal itu, orang bisa mempunyai alasan untuk meyakini kecilnya kemungkinan organisasi tetap hidup dan bertahan dalam era kompetisi. Dengan kata lain, faktor terpenting yang harus diperhatikan dalam setiap proses perubahan dan pengembangan organisasi adalah manusianya, dalam bidang pendidikan wawrga sekolah. Faktor manusia terdiri atas tiga level, yaitu individu, grup/kelompok, dan organisasi/sekolah. Hal ini dikarenakan keberhasilan atau kegagalan perubahan pengembangan yang dilakukan ditentukan oleh warga sekolah.

Kunci keberhasilannya terletak pada level tertentu. Sebagai implikasinya, setiap orang harus diyakinkan akan pentingnya arti perubahan sehingga secara individual, ia memahami dan mendukung program perubahan yang dirancang oleh pimpinan organisasi lembaga pendidikan. Jika hal ini terwujud, pada gilirannya, perilaku positif pada level kelompok dan organisasi sekolah akan terbentuk.

Strategi pengembangan lembaga pendidikan adalah proses meningkatkan efektivitas keorganisasian dengan mengintegrasikan keinginan individu terhadap pertumbuhan dan perkembangan tujuan keorganisasian. Secara khusus, proses ini merupakan usaha mengadakan perubahan secara berencana, yang meliputi suatu sistem total sepanjang periode tertentu, dan usaha mengadakan perubahan ini berkaitan dengan misi organisasi.

Buku *Pengembangan Organisasi Lembaga Pendidikan* hadir sebagai alternatif bagi para manajer/birokrat dalam upaya mengembangkan kemampuan mengelola organisasi pendidikan. Para pembaca diharapkan memperoleh gambaran tentang konsep pengembangan organisasi lembaga pendidikan. Adapun bagi para mahasiswa, buku ini dapat menjadi referensi konseptual untuk melihat secara lebih detail penerapan teori pengembangan organisasi. Hal ini dikarenakan buku ini menyajikan pokok bahasan dimulai dari pendekatan baru tentang institusi/kelembagaan dan konsep dasar organisasi lembaga pendidikan. Selanjutnya, disajikan bentuk, struktur, desain organisasi; kinerja, perilaku, kekuasaan, wewenang, tanggung jawab, dan kebijakan organisasi; kepemimpinan, komunikasi dan motivasi; pengambilan keputusan, konflik, dan stres dalam organisasi; iklim dan budaya organisasi; efektivitas organisasi lembaga pendidikan dan model pengembangan organisasi lembaga pendidikan.

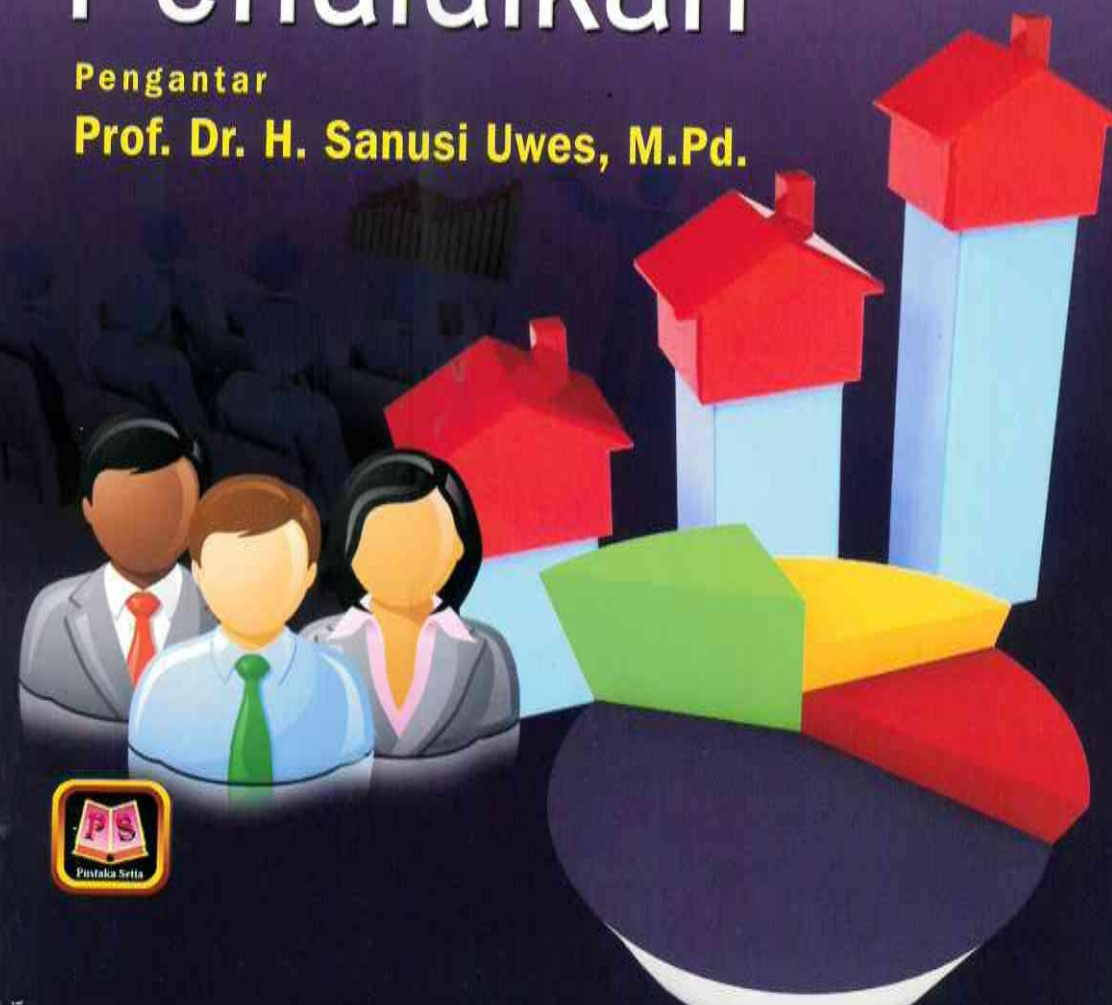


Dr. H. A. Rusdiana, Drs., M.M.

Pengembangan Organisasi Lembaga Pendidikan

Pengantar

Prof. Dr. H. Sanusi Uwes, M.Pd.



PENERBIT **PUSTAKA SETIA**

Jl. BKR (Lingkar Selatan) No. 162-164
Telp. (022) 5210588 | Fax. (022) 5224105
E-mail: pustaka_seti@yahoo.com
BANDUNG 40263

www.pustakasetia.com

ISBN 978-979-076-591-7



Pengembangan Organisasi Lembaga Pendidikan

Dr. H. A. Rusdiana, Drs., M.M.

Pengembangan Organisasi Lembaga Pendidikan

Pengantar

Prof. Dr. H. Sanusi Uwes, M.Pd.



Penerbit PUSTAKA SETIA Bandung

**UNDANG-UNDANG REPUBLIK INDONESIA
NO. 28 TAHUN 2014
TENTANG HAK CIPTA**

Pasal 113

- (1) Setiap orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000,00 (seratus juta rupiah).
- (2) Setiap orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin pencipta atau pemegang hak cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
- (3) Setiap orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin pencipta atau pemegang hak cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
- (4) Setiap orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

PENGEMBANGAN ORGANISASI LEMBAGA PENDIDIKAN

ISBN: 978-979-076-591-7

Cet. 1: Maret 2016, 16 cm × 24 cm; 325 hlm.

Penulis: Dr. H. A. Rusdiana, Drs., M.M.

Kata Pengantar: Prof. Dr. H. Sanusi Uwes, M.Pd.

Editor: Dr. Beni Ahmad Saebani, M.Si.

Desain Sampul: Tim Desain Pustaka Setia

Setting, Montase, Layout: Tim Redaksi Pustaka Setia

Cetakan ke-1: Maret 2016

Diterbitkan oleh:

CV PUSTAKA SETIA

Jl. BKR (Lingkar Selatan) No. 162-164

Telp.: (022) 5210588, Faks: (022) 5224105

E-mail: pustaka.seti@yahoo.com

BAN,DUNG - 40253

(Anggota IKAPI Cabang Jawa Barat)

Copy Right © 2016 PUSTAKA SETIA, Bandung

Dilarang memperbanyak atau mengutip sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin penerbit.

Hak penulis dilindungi undang-undang.

All right reserved



KATA PENGANTAR

Dalam abad duapuluh satu ini setiap organisasi menghadapi persaingan yang semakin kompleks dan menantang, baik persaingan aktual maupun potensial. Persaingan aktual harus dihadapi sedangkan persaingan potensial perlu diantisipasi. Menghadapi persaingan tersebut, ada dua pendekatan yang dapat digunakan. *Pertama*, pendekatan yang berbasis sumber daya *tangible*. *Kedua*, pendekatan yang berbasis sumber daya manusia (*intangible*).

Organisasi yang menganggap bahwa persaingan hanya bersifat fisik akan menggunakan pendekatan pertama karena organisasi hanya berputar-putar dalam masalah yang nyata, dan memang inilah yang paling dapat dilihat dan ditunjukkan. Akan tetapi, bagi organisasi yang melihat persaingan ke depan lebih mengarah pada persaingan pengetahuan, tanpa mengabaikan hal fisik, pengembangan SDM akan menjadi prioritas untuk itu diperlukan komitmen yang kuat karena *time-response* dari cara ini lama dan susah dilihat, apalagi ditunjukkan sekalipun demikian pendekatan ini sangat dirasakan dalam menyehatkan dan mengembangkan organisasi menjadi organisasi pembelajar (*learning organization*).

Para pakar berpendapat bahwa dalam era dewasa ini, pandangan yang berbasis SDM tampaknya lebih penting, mengingat persaingan yang terjadi justru ditentukan oleh cara sumber daya manusia tersebut berperan dan berkreasi bagi kemajuan organisasi. Dalam konteks ini, pendidikan menjadi salah satu faktor penting dalam meningkatkan kemampuannya. Sumber

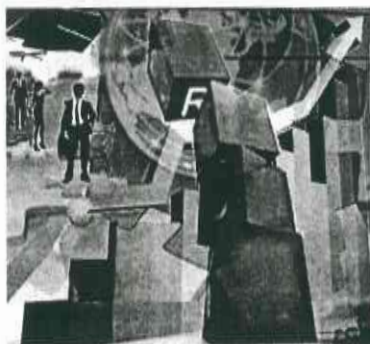
daya manusia (*human capital*) merupakan sumber daya strategis, yang bertambah secara inkremental, bukan alokatif, karena merupakan sumber daya yang berbasis pengetahuan (*knowledge based resources*), yaitu sumber daya yang mencakup keterampilan, kemampuan, kapasitas serta kapabilitas pembelajaran. Kapasitas dan kapabilitas tersebut pada gilirannya dapat memupuk sumber daya sosial yang juga sangat diperlukan dalam bentuk jaringan kerja baik internal maupun dengan pihak eksternal organisasi. Hal ini berarti *networking* juga menjadi hal penting dalam memenangkan persaingan.

Pengembangan sumber daya manusia merupakan prasyarat bagi pengembangan organisasi. Artinya, tanpa hal itu, orang bisa mempunyai alasan untuk meyakini kecilnya kemungkinan organisasi untuk tetap hidup dan bertahan dalam era kompetisi.

Pengembangan organisasi merupakan proses terencana untuk mengembangkan kemampuan organisasi dalam kondisi dan tuntutan lingkungan yang selalu berubah, sehingga dapat mencapai kinerja yang optimal, yang dilaksanakan oleh seluruh anggota organisasi. Oleh karena itu, dibutuhkan perkembangan organisasi untuk mempertahankan keberadaan organisasi dalam menghadapi persaingan dan organisasi masa depan yang tidak terlalu mementingkan eksistensi sebuah organisasi.

Buku ini memberikan harapan kepada insan pendidik untuk dikaji lebih mendalam, sehingga memberikan alternatif pemikiran, pijakan, dan teladan yang memberikan kontribusi pada pembentukan karakter pendidikan yang bermutu, unggul, dan kompetitif.

Prof. Dr. H. Sanusi Uwes, M.Pd.
Guru Besar Fakultas Tarbiyah
dan Keguruan UIN
Sunan Gunung Djati Bandung



PENGANTAR PENULIS

Pengembangan adalah upaya lembaga pendidikan, baik formal maupun nonformal yang dilaksanakan secara sadar, berencana, terarah, teratur, dan bertanggung jawab dalam rangka memperkenalkan, menumbuhkan, membimbing, dan mengembangkan dasar kepribadian yang seimbang, utuh dan selaras, pengetahuan dan keterampilan sesuai dengan bakat, keinginan serta kemampuan-kemampuannya, sebagai bekal untuk menambah, meningkatkan dan mengembangkan dirinya, sesama, bahkan lingkungannya ke arah tercapainya suatu martabat, mutu, dan kemampuan manusiawi yang optimal dan pribadi yang mandiri.

Apabila dikaitkan dengan pendidikan, pengembangan berarti proses perubahan secara bertahap ke arah tingkat yang berkecenderungan lebih tinggi dan meluas serta mendalam, yang secara menyeluruh dapat menumbuhkan kesempurnaan atau kematangan.

Pengembangan kelembagaan organisasi pendidikan merupakan salah satu perspektif tentang perubahan sosial lembaga yang direncanakan dan dibina, serta berkaitan dengan inovasi-inovasi yang berorientasi pada perubahan sosial yang dilakukan melalui organisasi formal. Tujuannya adalah membangun organisasi lembaga pendidikan yang dapat hidup dan efektif serta dapat mendukung inovasi sebagai perubahan sosial.

Proses yang terjadi dalam pengembangan lembaga ini bersifat generik, yaitu inovasi sosial ini tidak dipaksakan dalam setiap sektor masyarakat.

Dengan demikian, pengembangan kelembagaan ditempatkan sebagai organisasi formal yang menghasilkan perubahan, dan melindungi perubahan serta jaringannya.

Faktor terpenting yang harus diperhatikan dalam setiap proses perubahan dan pengembangan organisasi adalah manusianya, dalam hal ini warga sekolah. Faktor manusia, terdiri atas tiga level, yaitu individu, grup/kelompok, dan organisasi/sekolah. Hal ini dikarenakan keberhasilan atau kegagalan perubahan pengembangan yang dilakukan ditentukan oleh warga sekolah.

Kunci keberhasilannya terletak pada level individu. Sebagai implikasinya, setiap orang harus diyakinkan akan pentingnya arti perubahan sehingga secara individual, ia memahami dan mendukung program perubahan yang dirancang oleh pimpinan organisasi lembaga pendidikan. Jika hal ini terwujud, pada gilirannya, perilaku positif pada level kelompok dan organisasi/sekolah akan terbentuk.

Strategi pengembangan lembaga pendidikan adalah proses meningkatkan efektivitas keorganisasian dengan mengintegrasikan keinginan individu terhadap pertumbuhan dan perkembangan tujuan keorganisasian. Secara khusus, proses ini merupakan usaha mengadakan perubahan secara berencana, yang meliputi suatu sistem total sepanjang periode tertentu, dan usaha mengadakan perubahan ini berkaitan dengan misi organisasi.

Buku *Pengembangan Organisasi Lembaga Pendidikan* hadir sebagai alternatif bagi para manajer/birokrat dalam upaya mengembangkan kemampuan mengelola organisasi pendidikan. Melalui buku ini, para pembaca diharapkan dapat memperoleh gambaran tentang konsep pengembangan organisasi lembaga pendidikan. Adapun bagi para mahasiswa, buku ini dapat menjadi referensi konseptual untuk melihat secara lebih detail penerapan teori pengembangan organisasi. Hal ini dikarenakan buku ini, menyajikan pokok bahasan, dimulai dari, pendekatan baru tentang institusi/kelembagaan, konsep dasar organisasi lembaga pendidikan. Selanjutnya, berturut-turut menyajikan; bentuk, struktur, desain organisasi, dan kinerja; perilaku, kekuasaan, wewenang, tanggung jawab dan kebijakan organisasi, kepemimpinan, komunikasi dan motivasi; pengambilan keputusan, konflik, stres dalam organisasi; iklim dan budaya organisasi. Bagian akhir dilengkapi dengan efektivitas organisasi lembaga pendidikan dan model pengembangan organisasi lembaga pendidikan.

Penulis berharap kehadiran buku ini dapat memberikan inspirasi mencerdaskan, dan menjadi solusi terhadap berbagai permasalahan dalam lembaga pendidikan. Semoga buku ini bermanfaat bagi kepentingan umat dan mendapat rida Allah SWT., amin.

Bandung, 5 September 2015

Dr. H. A. Rusdiana, Drs., M.M.



DAFTAR ISI

BAB 1	Pendahuluan	15
	A. Teori Institusional (<i>Institutionalism</i>)	16
	B. Pendekatan Institusionalisme Baru	20
	C. Kerangka Pikir dan Metode Riset Institusionalisme	23
	D. Perkembangan Institusionalisme	26
BAB 2	Konsep Organisasi	29
	A. Konsep Dasar Organisasi Kelembagaan	29
	B. Pelembagaan atau Institusionalisasi	37
	C. Tipe Kelembagaan (Pranata)	40
	D. Norma dan Kelembagaan Sosial	41
BAB 3	Lingkungan Organisasi Lembaga Pendidikan	47
	A. Konsep Dasar Lingkungan Organisasi	49
	B. Tingkatan dan Dimensi-dimensi Lingkungan Organisasi ..	54
	C. Lingkungan Organisasi dalam Lembaga Pendidikan	58
BAB 4	Organisasi Lembaga Pendidikan	67
	A. Konsep Dasar Organisasi Lembaga Pendidikan	67
	B. Sekolah sebagai Organisasi Sosial	75
	C. Jalur, Jenjang, dan Jenis Pendidikan	78
	D. Keberhasilan Organisasi Lembaga Pendidikan	83
	Pengembangan Organisasi Lembaga Pendidikan	11

BAB 5	Bentuk, Struktur, Desain Organisasi, dan Kinerja Organisasi Lembaga Pendidikan	85
	A. Struktur Organisasi Pendidikan	85
	B. Desain Organisasi	92
	C. Kinerja Organisasi Lembaga Pendidikan	94
BAB 6	Perilaku Organisasi dalam Lembaga Pendidikan	97
	A. Konsep Dasar Perilaku Organisasi Lembaga Pendidikan ...	97
	B. Perilaku Individu dalam Organisasi	102
	C. Ruang Lingkup Perilaku Organisasi	107
	D. Implikasi Perilaku dalam Manajemen Organisasi Pendidikan	109
BAB 7	Kekuasaan, Politik, Wewenang, Tanggung jawab, dan Kebijakan dalam Organisasi Lembaga Pendidikan	113
	A. Konsep Dasar Kekuasaan dalam Organisasi	114
	B. Politik dalam Organisasi	123
	C. Wewenang dan Tanggung Jawab dalam Organisasi Lembaga Pendidikan	130
	D. Kebijakan, Kekuasaan Politik, dan Birokrasi Organisasi Pendidikan	135
BAB 8	Kepemimpinan dalam Organisasi Lembaga Pendidikan	145
	A. Konsep Dasar Pemimpin dan Kepemimpinan	145
	B. Pendekatan Studi, Gaya, dan Tipe Kepemimpinan	151
	C. Kepemimpinan Pendidikan yang Efektif	156
	D. Model Kepemimpinan Organisasi Lembaga Pendidikan	158
BAB 9	Persepsi dan Komunikasi dalam Organisasi Lembaga Pendidikan	167
	A. Konsep Dasar Komunikasi dalam Organisasi	167
	B. Konsep Persepsi dalam Komunikasi	172
	C. Persepsi sebagai Inti Komunikasi Interpersonal	176
	D. Komunikasi dalam Organisasi Lembaga Pendidikan	181
BAB 10	Motivasi dalam Organisasi Lembaga Pendidikan	189
	A. Konsep Dasar Motivasi	190
	B. Teori Motivasi	192

C. Model, Teknik, dan Usaha untuk Membangkitkan Motivasi	184
D. Model Penerapan Teori Motivasi di Lembaga Pendidikan ...	198

BAB 11 Pengambilan Keputusan dalam Organisasi Lembaga Pendidikan 201

A. Konsep Dasar Pengambilan Keputusan dalam Organisasi...	202
B. Kebijakan Dasar Pengambilan Keputusan dalam Organisasi Pendidikan	208
C. Gaya dan Model Pengambilan Keputusan	217
D. Model Pengambilan Keputusan Partisipatif dalam Kepemimpinan Organisasi Lembaga Pendidikan	222

BAB 12 Konflik dan Stres dalam Organisasi Lembaga Pendidikan..... 231

A. Konsep Dasar Konflik dalam Organisasi	232
B. Konsep Dasar Stres dalam Organisasi	238
C. Model Konflik dan Stres dalam Organisasi Lembaga Pendidikan	245
D. Manajemen Penyelesaian Konflik dan Stress dalam Organisasi	246

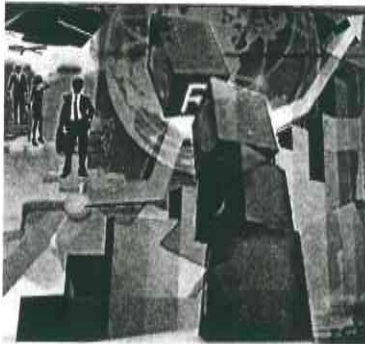
BAB 13 Iklim dan Budaya Profesional dalam Lembaga Organisasi Pendidikan.... 253

A. Konsep Dasar Iklim Organisasi Pendidikan	254
B. Budaya Organisasi Pendidikan	257
C. Budaya Profesional Pendidikan	260
D. Penerapan Konsep Budaya Organisasi di Sekolah	265

BAB 14 Efektivitas Organisasi Lembaga Pendidikan 271

A. Konsep Dasar Efektivitas Organisasi Lembaga Pendidikan...	271
B. Pendekatan-pendekatan Keefektifan Organisasi	275
C. Ukuran Keberhasilan Efektivitas Organisasi Lembaga Pendidikan dalam Membangun Perilaku Organisasi	277
D. Model Efektivitas Sekolah (<i>School Effectiveness</i>)	279

BAB 15 Perubahan dan Pengembangan Organisasi Lembaga Pendidikan	287
A. Konsep Perubahan Organisasi Pendidikan	288
B. Konsep Pengembangan Organisasi Lembaga Pendidikan ..	291
C. Manajemen Perubahan dan Pengembangan Organisasi Pendidikan.....	293
D. Model Strategi Pengembangan Organisasi Lembaga Pendidikan.....	299
Daftar Pustaka	309
Profil Penulis	325



BAB 1 PENDAHULUAN

Organisasi merupakan salah satu bagian penting bagi kehidupan manusia dalam mewujudkan tujuan yang hendak dicapai. Pentingnya kehadiran organisasi dapat dipahami karena organisasi memiliki fungsi dan peran sebagai piranti (perangkat) yang potensial dalam mendukung tercapainya tujuan tersebut. Oleh karena itu, organisasi harus memiliki kemampuan untuk mengakomodasi berbagai kebutuhan hidup manusia yang semakin kompleks.

Di tengah menguatnya arus globalisasi dan percepatan teknologi yang semakin tinggi, adaptabilitas organisasi menjadi semakin penting karena globalisasi menuntut persaingan yang tinggi pada berbagai dimensi kehidupan. Adaptabilitas organisasi juga sangat dibutuhkan agar organisasi mampu menghadapi berbagai tantangan, ancaman, dan kendala yang dihadapi.

Dalam konteks ini, penataan kelembagaan atau pembenahan organisasi yang fundamental dan substantif sangat penting untuk dilakukan. Hal ini diilhami oleh pertimbangan bahwa penataan kelembagaan pada hakikatnya merupakan langkah strategis dan sistematis yang dilakukan oleh suatu organisasi agar organisasi lebih profesional dan proporsional.

Hal ini sejalan dengan pandangan Sedarmayanti (2006), yang mengemukakan bahwa Penataan kelembagaan pemerintahan, baik pusat

maupun daerah lebih diarahkan pada upaya penyederhanaan birokrasi pemerintah untuk menyempurnakan dan mengembangkan organisasi dengan lebih proporsional, datar, transparan, hierarki yang pendek serta terdesentralisasi kewenangannya.¹

Pandangan tersebut mencerminkan bahwa penataan kelembagaan dalam perspektif pemerintahan merupakan upaya organisasi pemerintah yang diarahkan untuk menyederhanakan birokrasi pemerintah, sehingga organisasi tersebut lebih profesional. Dengan demikian, organisasi pemerintah diharapkan mampu meningkatkan kinerjanya, baik secara individu (pegawai/aparat) maupun kelembagaan. Peningkatan kinerja pegawai ini penting untuk dilakukan dalam rangka mendorong peningkatan kualitas pelayanan publik.

Teori Institusional (*Institutionalism*)

1. Latarbelakang Institusionalisme

Ide pokok teori institusional adalah bahwa organisasi dibentuk oleh lingkungan institusional yang mengitarinya. Pengamatan terhadap organisasi harus dilihat sebagai totalitas simbol, bahasa, ataupun ritual-ritual yang melingkupinya. Oleh sebab itu, institusionalisme menolak anggapan bahwa organisasi dan konteks institusionalnya yang lebih besar dapat dipahami dengan melakukan agregasi atas pengamatan terhadap perilaku individu. Skelley menyatakan bahwa bagi seorang institusionalis keseluruhan adalah lebih besar daripada jumlah individu.²

Adanya perbedaan *mindset* dalam melihat organisasi memunculkan pendapat bahwa institusionalisme bukan sebuah teori, juga bukan sebuah disiplin ilmu walaupun di dalamnya banyak disiplin ilmu seperti ekonomi, sosiologi, ilmu politik. Lalu, apa sebenarnya institusionalisme itu?

Scott³ berpendapat bahwa institusionalisme adalah mazhab (*shcool of thought*), tetapi pakar lain menyatakan institusionalisme adalah

-
- 1 Sedarmayanti, 2006, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, Bandung: Mandar Maju, hlm. 10.
 - 2 Gudono, 2009, *Teori Organisasi, Edisi 3*, Yogyakarta: BPFE, hlm. 31.
 - 3 George M. Scott, 2001, *Prinsip-prinsip Sistem Informasi Manajemen*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, hlm. 101.

pendekatan umum (*general approach*) atau cara memahami masalah (*perspective for understanding*) sedangkan institusional adalah paradigma (*world view*-cara pandang melihat realita). Paradigma institusionalisme menolak paham rasionalitas dan efisiensi dalam perilaku sosial. Para teoretis institusional menganggap bahwa perilaku dalam konteks sosial dapat dipahami melalui pemahaman atas institusi. Akan tetapi, secara konseptual, institusi pun dijelaskan dengan uraian yang berbeda-beda. Misalnya, Giddens mengartikan institusi sebagai struktur sosial multidimensi yang dibangun dari elemen yang bersifat simbolis, aktivitas sosial, dan materi sumber daya.⁴

Steinmo mengartikan institusi (*the new institutionalism*) semata-mata sebagai aturan maka yang disebut institusi meliputi, angkatan bersenjata, kantor kecamatan, kelompok gang, pasar perusahaan, dan masyarakat sebuah kampung. Dalam hal ini jelas bahwa konsep institusi sangat majemuk dan luas.⁵

2. Sejarah Institusionalisme

Mazhab institusionalis AS berkembang sejak tahun 1880-an, yang dipengaruhi oleh mazhab institusionalis Jerman dan pemikiran Thorton Zveblen (1899). Dalam perkembangannya karena pertentangan internal para institusional tentang metodologi, khususnya antara Richard T. Ely vs Simon Newcomb, pengaruh institusionalis memudar di kalangan akademisi AS. Semakin kuatnya pengaruh kelompok marginalis dalam kajian akademik di banyak perguruan tinggi besar di AS, seperti Yale, Harvard, dan Chicago menyebabkan pengaruh *institusionalis* semakin menurun. Pada tahun 1920-an hanya beberapa perguruan tinggi, seperti *University of Colombia* (di bawah Wisley C Mitchell) dan *Wisconsin* (dibawah John Commons) terpengaruh para institusioanalisis masih dirasakan.

Selama periode tersebut, para institusionalis dapat dikatakan mundur dari konfrontasi teori, khususnya dengan kelompok ekonomi neoklasik, dan memusatkan diri dalam kajian pengukuran empiris tentang siklus bisnis.

Salah satu keberhasilan yang menonjol adalah ketika Wisley C Mitchell berhasil mendirikan *The National Bureau of Economic Research* (NBER). Pada tahun 1980-an, situasi tersebut menyebabkan kemunculan kelompok

4 *Op. Cit.*, Scott, 2001, *Prinsip-prinsip*..., hlm. 103.

5 Sven Steinmo, et al., 1992, *Structuring Politics: Historical Institutionalism in Comparative Politics*, Cambridge: Cambridge University Press., hlm. 355.

ilmuwan aliran yang sering disebut *Neo-Institutionalism*. Aliran ini memutar balik pendekatan para *old institutionalist*, misalnya untuk bidang ekonomi. Jika semula aliran ini menggunakan pendekatan sejarah serta perhatian pada institusi untuk mengkaji perilaku ekonomi dan tatanan sosial aliran ini menggunakan pendekatan ekonomi neoklasik untuk menganalisis sejarah hubungan sosial dan pembentukan institusi. Tokoh-tokoh institusionalis modern dalam bidang ekonomi, antara lain Robert Heilbroner dan John Kenneth Galbraith.

Pendekatan institusional yang sangat berpengaruh adalah *Washington University* di Saint Louis (AS) dengan tokohnya Douglass North. Pada tahun 1993 Douglass North memenangkan hadiah nobel untuk sumbangan pemikiran *New Institutionalism*. Adapun pada bidang sosiologi, beberapa tokoh, seperti Paul DiMaggio dan Walter Powell, memberikan sumbangan pemikiran dengan melakukan pengkajian ulang atas pemikiran Weber.

Sejak saat itu, banyak penelitian institusionalisme baru mengkaji pengaruh besar institusi terhadap perilaku manusia melalui aturan dan norma yang dibentuk oleh institusi.

Terdapat dua anggapan yang berkaitan dengan pengaruh individu terhadap perilaku manusia. *Pertama*, individu berusaha memaksimalkan manfaat aturan dalam institusi. *Kedua*, perilaku sekadar menjalankan tugas sesuai aturan. Institusionalisme menambahkan aspek kognitif, yaitu bahwa individu dalam institusi berperilaku tertentu bukan karena takut pada hukuman atau karena sudah menjadi kewajiban (*duty*), melainkan karena konsepsi individu tersebut mengenai norma sosial dan tatanan nilai yang ada. Dalam kenyataannya, institusi baru itu terpecah dalam berbagai aliran.

3. *Ciri Institusionalisme*

Ciri pembeda paradigma institusionalisme adalah dalam melihat hakikat organisasi. Ide mereka adalah organisasi lebih merupakan sistem sosial yang bentuknya dipengaruhi oleh sistem simbolis, budaya, dan aspek sosial yang lebih luas di tempat organisasi tersebut berada. Scott (1987) mengatakan bahwa pandangan konstitusional dan instrumentalitas adalah saling melengkapi (komplementer).⁶

6 *Loc. Cit.*, Scott, 2001, *Prinsip-prinsip....*, hlm. 109.

Meskipun demikian, menurut Donaldson (2000), kajian yang dilakukan para institusioanalisis menyatakan bahwa struktur organisasional seharusnya bukan untuk dipahami sebagai adaptasi rasional terhadap faktor-faktor kontingensi dalam modus teknikal instrumentalis, tetapi dengan merujuk pada norma, kewajiban legitimasi, mitos, kepercayaan, dan faktor-faktor teknikal instrumentalitas.⁷

Dengan demikian, norma, mitos, kepercayaan, dan faktor budaya lainnya dapat saja konsisten ataupun tidak konsisten dengan faktor teknikal instrumentalitas. Hal yang terpenting adalah tidak ada pemikiran apriori bahwa kedua macam pemikiran tersebut harus konsisten atau tidak konsisten satu sama lainnya. Karena independensi pemikiran tersebut, teori-teori institusional justru sering menjadi teori tandingan dari teori kontingensi struktural.

Kajian empiris para institusionalis, terutama pendukung teori kontigensi menggambarkan organisasi sebagai hal yang irasional. Akan tetapi, hal ini tidak berarti bahwa teori institusional memiliki penjelasan yang sama dengan teori non-fungsionalis lainnya. Kenyataannya menunjukkan bahwa pendekatan institusionalis dan pendekatan Marxis sering berseberangan.

Analisis *institusionalisme* cenderung melihat parameter sosial (*societal parameters*). Para institusionalis seperti DiMaggio dan Powell (1983) memandang bahwa organisasi terbentuk oleh kekuatan di luar dirinya melalui proses peniruan (*mimikri*) dan ketaatan (*compliance*). Teori DiMaggio dan Powell tersebut merupakan contoh konsep institusional *isomorphism* yang terdapat pada paradigma institusional yang di dalamnya berisi macam-macam teori dan konsep yang satu dan lainnya bisa berbeda.

4. Kritik terhadap Teori Kelembagaan/Institusionalisme

Sebelum Perang Dunia II, para sarjana ilmu politik mengidentifikasi politik sebagai studi mengenai negara. Hal tersebut terbukti dan munculnya pelbagai kepustakaan yang berjudul *Pengantar Ilmu Politik*, yang diawali dengan pernyataan, ilmu politik bermula dan berakhir dengan negara. Atas dasar itu, sarjana ilmu politik di Amerika Serikat merumuskan ilmu politik sebagai ilmu yang mempelajari *modern national state, its institutions, laws*

7 Donaldson, N., Bolton, L.B., Aydin, C., et al. 2000. *Impact of California's Licensed Nurse-Patient Ratios on Unit Level Nurse Staffing and Patient Outcomes*. Policy Polit Nurs Pract, Aug, 6(3); hlm. 198-210.

an *proceces*. Akan tetapi, saat ini para ilmuwan tidak lagi menggunakan konseptualisasi sehingga mereka berpendapat, politik hadir dalam masyarakat apa saja, tidak terbatas pada masyarakat atau negara modern. Selanjutnya, mereka mencari dan merumuskan konsep politik yang sejauh mungkin dapat diterapkan dalam tempat dan waktu.

Mengapa mereka tidak lagi menggunakan pandangan kelembagaan? *Pertama*, konsep itu terlalu sempit. Ciri-ciri negara, khususnya negara-negara yang disebutkan itu, berlaku pada masyarakat yang berbentuk negara, khususnya negara-negara industri melaju, seperti Eropa Barat dan Amerika Utara. Sebagaimana diketahui, ada pelbagai masyarakat suku atau masyarakat yang baru merdeka, yang sekalipun belum memenuhi ciri-ciri negara modern sudah melaksanakan tugas dan kegiatan politik.



B. Pendekatan Institusionalisme Baru

Rhodes, R. (Marsh&Stoker, 2011) menyatakan pendekatan institusional adalah subjek masalah yang mencakup peraturan, prosedur, dan organisasi formal pemerintahan. Ia Menggunakan alat-alat ahli hukum dan sejarawan untuk menjelaskan batas-batas pada perilaku politik ataupun efektivitas demokratis.⁸

Dalam perjalanannya, pendekatan institusional mengalami paradigma baru karena tidak tahan dengan berbagai kritikan yang datang dari kubu behavioral dan strukturalisme yang mengatakan bahwa pendekatan institusionalisme tradisional hanya berkuat pada organisasi politik dan pemerintahan formal, tetapi tidak keluar terhadap batasan yang lebih luas mengenai pemerintahan.

Berangkat dari desakan tersebut, para pemikir institusionalisme mengembangkan paradigma baru yang dikenal dengan aliran institusionalisme baru. Tokoh yang mengembangkan paradigma ini adalah March dan Olsen, yang melihat para pemikir ilmu politik *mainstream* sebagai reduksionis karena menganggap institusi tidak menarik lagi untuk dikaji dalam ranah ilmu politik *mainstream*. March dan Olsen, yang menegaskan bahwa institusi politik memainkan peran yang lebih otonom

8 David Marsh, dan Stoker, Gerry Stoker. 2011. *Teori dan Metode dalam Ilmu Politik*. Bandung: Nusa Media, hlm. 34.

dalam membentuk hasil politik, menyatakan bahwa organisasi kehidupan politik membuat suatu perbedaan.

Berangkat dari pertanyaan yang sangat menarik tentang hal-hal yang menyusun suatu institusi politik dan cara institusi politik itu bekerja dan menentukan serta mempertahankan kepentingan, March dan Olsen mengemukakan suatu hipotesis. Mereka melihat kemampuan aktor individu memengaruhi bentuk dan berfungsinya institusi politik yang relatif otonom. Perubahan ini tampak menarik pada saat perubahan institusional secara cepat. Contohnya di Inggris, inovasi institusional, seperti privatisasi atau devolusi memengaruhi perilaku politik juga memengaruhi politik yang sudah ada di institusi lama, pelayanan publik, dan kedaulatan parlementer. Adapun di negara bekas komunis Eropa Timur dan Tengah, dapatkah desain institusi politik baru mengubah perilaku politik ke arah pengharapan demokrasi liberal? Tidak ada respons terhadap pertanyaan tersebut. Jika institusionalis "lama" meremehkan teori, institusionalis baru justru sangat antusias mengembangkan beraneka ragam proyek teoretis. Jika institusionalis tradisional menggunakan metode deskriptif-induktif (menarik kesimpulan dari penyelidikan empiris), institusional-baru bereksperimen dengan pendekatan deduktif yang berawal dari dalil-dalil teoretis tentang cara institusi bekerja.

Peralihan institusionalis dalam ilmu politik merupakan rangkaian perkembangan, yang setidaknya pada awalnya terjadi secara relatif independen satu sama lain.

Pendekatan institusional yang dikembangkan oleh para ahli, adalah sebagai berikut.⁹

1. Institusionalis Normatif

Institusionalis normatif; mempelajari cara norma dan nilai yang dikandung dalam institusi politik membentuk perilaku individu.

2. Institusionalis Pilihan Rasional

Institusionalis pilihan rasional menyatakan bahwa institusi politik adalah sistem aturan dan desakan yang di dalamnya individu berusaha untuk memaksimalkan kegunaan (kepentingan dan keuntungan) mereka.

9 Op. Cit., Stoker, 2011, *Teori dan Metode....*, hlm. 34.

3. Institusionalis Historis

Institusionalis historis melihat pada cara pilihan yang dibuat tentang desain institusional sistem pemerintahan memengaruhi pembuatan keputusan individu masa depan.

4. Institusionalis Empiris

Institusionalis empiris, yang paling mirip dengan pendekatan "tradisional", mengelompokkan berbagai jenis institusional dan menganalisis dampak praktisnya terhadap kinerja pemerintah,

5. Institusionalis Internasional

Institusionalis internasional menunjukkan bahwa perilaku negara disetir oleh desakan struktural (formal dan informal) atau kehidupan politik internasional.

6. Institusionalis Sosiologis

Institusionalis sosiologis mempelajari cara institusi menciptakan makna bagi individu, memberikan bangunan teoretis yang penting bagi institusionalisme normatif dalam ilmu politik.

7. Institusionalis Jaringan

Institusionalis jaringan menunjukkan bahwa pola-pola interaksi diatur, tetapi seringkali informal antara individu dan kelompok bisa membentuk perilaku politik.

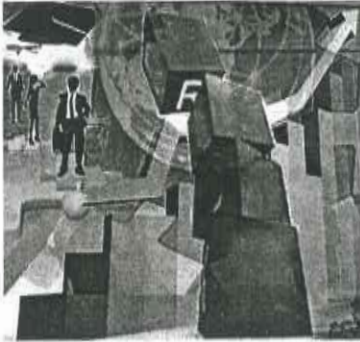


Kerangka Pikir dan Metode Riset Institusionalisme

1. Kerangka Pikir Institusionalisme

a. Kerangka Pikir Tiga Pilar Scott

Scott (1995) memberikan kerangka pikir untuk mempelajari institusi. Menurut Scott, ada tiga pilar institusi, yaitu: (1) regulatif, (2) normatif, dan (3) kognitif. Perbedaan antara ketiga pilar tersebut dilihat dari sisi dasar ketaatan, mekanisme pengelolaan, logika mengenai perilaku manusia, dan indikator mengenai pilar institusi tersebut.



BAB 2

KONSEP ORGANISASI



Konsep Dasar Organisasi Kelembagaan

1. Definisi Lembaga dan Kelembagaan

Secara sosiologis, konsep "lembaga", atau "institusi" adalah seperangkat hubungan normatif yang berisi keyakinan dan nilai yang terpusat pada kebutuhan sosial yang menjadi pendorong timbulnya tindakan yang menjadi tradisi sosial.¹ Oleh karena itu, menurut Huntington, lembaga merupakan pola perilaku tradisional yang kukuh dan dihargai oleh masyarakat.²

Adapun kelembagaan adalah sistem struktural yang terdiri atas sejumlah orang dan lembaga untuk mencapai tujuan tertentu dengan menerapkan aturan dan norma.³ Kadang-kadang, istilah atau konsep lembaga disamakan dengan konsep organisasi. Eksistensinya berpijak dari pemahaman bahwa manusia tidak dapat mempertahankan hidupnya apabila sikap yang dipegangnya selalu individual karena manusia tidak dapat hidup tanpa ada orang lain di sekitarnya. Oleh karena itu, manusia

-
- 1 Saharuddin, 2001, *Nilai Kultur Inti dan Institusi Lokal dalam Konteks Masyarakat Multi-Etnis*. Depok: Program Pascasarjana Universitas Indonesia, hlm. 1.
 - 2 Samuel P. Huntington, & Nelson, Joan, 1990, *Partisipasi Politik di Negara Berkembang*, Jakarta: Rineka Cipta, hlm. 133.
 - 3 Norman. T. Uphoff, 1986, *Local Institutional Development. An Analytical Sourcebook with Cases*. West Hartford Connecticut: Kumarian Press, hlm. 111,

disebut sebagai makhluk interaktif, yakni makhluk yang selalu memiliki hubungan dengan orang lain, atau disebut sebagai makhluk sosial. Hal itulah yang mendorong manusia membentuk organisasi untuk mewujudkan cita-citanya. Organisasi muncul ketika ada dua orang manusia atau lebih. Bahkan, sebelum manusia tercipta, benih-benih organisasi juga telah tersirat sejak awal proses penciptaannya di alam rahim.

Dengan pemahaman tersebut, konsep lembaga dan organisasi tidak memiliki perbedaan yang signifikan. Hal ini dikarenakan secara substansial, keduanya berkaitan dengan sistem yang sub-sistemnya bersatu atau integral dengan segala jenis dan bentuk tugas anggota yang saling berhubungan, yang merupakan perilaku organisasi atau perilaku lembaga dengan mengikuti norma organisasi.

Secara historis, akar perkembangan organisasi pada abad ke-18 dan ke-19 dapat dikemukakan sebagai berikut.

Ada tiga nama penting yang mempunyai pengaruh besar dalam menentukan arah dan batasan dari perilaku kelembagaan, yaitu Adam Smith, Charles Babbage, dan Robert Owen.

1. Adam Smith (1776) memberikan kontribusi dengan doktrin ekonominya, yaitu spesialisasi bidang kerja atau pembagian tugas. Ia memberikan contoh pembagian tugas dengan spesialisasi bidang kerja tertentu.
2. Charles Babbage (1832), profesor matematika dari Inggris yang telah mengembangkan sistem pembagian tugas yang diartikulasikan pertama kali oleh Adam Smith. Babbage menambahkan beberapa keuntungan dengan sistem pembagian tugas, yang telah dikemukakan oleh Adam Smith. Selain keterampilan dan menghemat waktu, keuntungan lainnya adalah lebih efisien dan efektif, yakni menghemat material yang diperlukan dalam pelajaran pada setiap tingkatan, serta memungkinkan untuk menghasilkan tingkat keterampilan yang tinggi.
3. Robert Owen (1825), industrialis pertama yang mengingatkan bahwa sistem pabrik yang sedang tumbuh dan berkembang telah merendahkan para pekerja. Ia mengkritik perusahaan yang membeli mesin dengan harga mahal, tetapi membayar para pekerja yang menjalankan mesin tersebut dengan harga murah. Owen mengatakan bahwa mempergunakan uang untuk meningkatkan para pekerja merupakan salah satu investasi terbaik yang menjadi pilihan para eksekutif bisnis.

Pada masa klasik tahun 1900-1930, untuk pertama kalinya teori organisasi dikembangkan oleh Frederick W. Taylor, Henry Fayol, Max Weber, Mary Panther Follet, dan Chester Bernard dengan meletakkan dasar praktik manajemen kelembagaan yang ilmiah.

Frederick W Taylor, yang menggambarkan prinsip manajemen secara ilmiah, menampilkan tiga bab sebagai tujuan dari gerakannya. Ia membuktikan bahwa manajemen organisasi yang baik adalah ilmu yang tepat yang berdasarkan pada hukum yang jelas, aturan, dan prinsip yang rasional.

Dalam organisasi terdapat lima hal penting, yaitu:

1. spesialisasi atau pembagian kerja;
2. hierarki yang berkembang;
3. sistem atau aturan dari suatu prosedur;
4. hubungan kelompok yang impersonalitas;
5. promosi dan jabatan yang berdasarkan kecakapan.

Terwujudnya organisasi yang baik, efektif, efisien serta sesuai dengan kebutuhan, secara selektif harus didasarkan pada prinsip-prinsip organisasi. Demikian pula dalam hal organisasi pendidikan akan berhasil mengembangkan lembaganya apabila mengikuti dan menerapkan prinsip-prinsip organisasi berikut.

1. *Organizational objective* (prinsip tujuan organisasi). Menurut prinsip ini, tujuan organisasi pendidikan harus jelas dan rasional.
2. *Unity of objective* (prinsip kesatuan tujuan). Menurut prinsip ini, dalam suatu organisasi pendidikan harus ada kesatuan tujuan yang ingin dicapai. Organisasi pendidikan secara keseluruhan dan setiap bagiannya harus berusaha mencapai tujuan tersebut.
3. *Unity of command* (prinsip kesatuan perintah). Menurut prinsip ini, hendaknya setiap pegawai lembaga pendidikan menerima perintah ataupun memberikan pertanggungjawaban hanya kepada satu orang atasan yang memikul seluruh tanggung jawab sekolah, tetapi seorang atasan, misalnya kepala sekolah dapat memerintah para guru dan karyawan sekolah.
4. *The span of management* (prinsip rentang kendali). Menurut prinsip ini, seorang pemimpin lembaga pendidikan hanya dapat memimpin secara

efektif sejumlah bawahan tertentu sesuai dengan kebutuhan lembaga pendidikan.

5. *Delegation of authority* (prinsip pendelegasian wewenang) Menurut prinsip ini, pendelegasian wewenang dari seseorang atau sekelompok orang kepada orang lain harus dilakukan dengan jelas dan efektif, sehingga setiap orang mengetahui wewenangnya.
6. *Parity of authority and responsibility* (prinsip keseimbangan wewenang dan tanggung jawab). Menurut prinsip ini, hendaknya wewenang dan tanggung jawab harus seimbang. Wewenang yang didelegasikan dengan tanggung jawab yang timbul karenanya harus sama besarnya, hendaknya wewenang yang didelegasikan tidak meminta pertanggungjawaban yang lebih besar dari wewenang itu sendiri atau sebaliknya.
7. *Responsibility* (prinsip tanggung jawab). Menurut prinsip ini, pertanggungjawaban dari bawahan terhadap pemimpin harus sesuai dengan garis wewenang dan pelimpahan wewenang; seseorang hanya bertanggung jawab kepada orang yang melimpahkan wewenang tersebut, demikian pula dalam lembaga pendidikan.
8. *Departmentation (principle of devision of work)* atau prinsip pembagian kerja. Menurut prinsip ini, pengelompokan tugas, pekerjaan atau kegiatan yang sama ke dalam satu unit kerja (departemen) hendaknya berdasarkan hubungan pekerjaan dalam organisasi.
9. *Personnel placement* (prinsip penempatan personalia). Menurut prinsip ini, hendaknya penempatan orang-orang pada setiap jabatan berdasarkan pada kecakapan, keahlian, dan keterampilannya (*the right men, in the right job*).
10. *Scalar chain* (prinsip jenjang berangkai). Menurut prinsip ini, saluran perintah/wewenang dari atas ke bawah harus merupakan mata rantai vertikal yang jelas dan tidak terputus-putus serta menempuh jarak terpendek. Sebaliknya, pertanggungjawaban dari bawahan ke atasan juga melalui mata rantai vertikal, jelas, dan menempuh jarak terpendeknya.
11. *Efficiency* (prinsip efisiensi). Menurut prinsip ini, suatu organisasi pendidikan dalam mencapai tujuannya harus mencapai hasil yang optimal dengan pengorbanan yang minimal.

12. *Continuity* (prinsip kesinambungan). Organisasi pendidikan harus mengusahakan cara-cara untuk menjamin kelangsungan hubungan linier pendidikan sesuai disiplin ilmu yang dikembangkan kepada siswa.
13. *Coordination* (prinsip koordinasi). Prinsip ini merupakan tindak lanjut dari prinsip organisasi pendidikan lainnya. Koordinasi dimaksudkan untuk menyinkronkan dan mengintegrasikan segala tindakan kependidikan, agar sesuai dengan target yang hendak dicapai. Organisasi pendidikan harus senantiasa melakukan pertumbuhan dan perkembangan ilmu pengetahuan sesuai dengan dinamika organisasi (*internal factor*) dan karena adanya pengaruh di luar organisasi pendidikan (*external factor*), sehingga organisasi mampu menjalankan fungsi dalam mencapai tujuan pendidikan.

Dari uraian tersebut, jelas bahwa pimpinan organisasi pendidikan dapat melakukan instruksi kepada semua bawahan sesuai wewenang dan tanggung jawabnya dan masih berada di bawah naungan organisasi yang dipimpinnya. Kebaikan organisasi pendidikan yang bersifat fungsional adalah sebagai berikut:

- a. spesialisasi pegawai (guru dan staf) maksimal;
- b. solidaritas antarpegawai (antarguru dan antarstaf) sangat tinggi;
- c. disiplin pegawai (guru dan staf) yang tinggi;
- d. tanggung jawab terhadap fungsinya terjamin;
- e. bidang pekerjaan khusus diduduki oleh seorang guru yang memungkinkan bekerja atas dasar keahlian dan potensi serta cita-citanya.

Lembaga juga sering disamakan konsepnya dengan konsep sebagai berikut.

a. Pranata

Ada delapan jenis pranata yang dikemukakan oleh Koentjaraningrat, yaitu sebagai berikut.⁴

- 1) Pranata yang bertujuan memenuhi kebutuhan kehidupan kekerabatan, yang disebut dengan *kinship* atau *domestic institutions*.

4 Koentjaraningrat, (ed), 1994, *Kebudayaan, Mentalitas, dan Pembangunan*, Jakarta: Gramedia, hlm. 16.

2. Pranata yang bertujuan memenuhi kebutuhan hidup manusia, yaitu untuk mata pencaharian, memproduksi, menimbun, mengolah, dan mendistribusi harta dan benda, disebut dengan *economic institutions*. Contoh: pertanian, peternakan, pemburuan, feodalisme, industri, barter, koperasi, penjualan, dan sebagainya.
3. Pranata yang bertujuan memenuhi kebutuhan penerangan dan pendudukan manusia agar menjadi anggota masyarakat yang berguna, disebut *educational institutions*.
4. Pranata yang bertujuan memenuhi kebutuhan ilmiah manusia, menyelami alam semesta di sekelilingnya, disebut *scientific institutions*.
5. Pranata yang bertujuan memenuhi kebutuhan manusia menyatakan rasa keindahan dan untuk rekreasi, disebut *aesthetic and recreational institutions*.
6. Pranata yang bertujuan memenuhi kebutuhan manusia untuk berhubungan dengan Tuhan atau dengan alam gaib, disebut *religious institutions*.
7. Pranata yang bertujuan memenuhi kebutuhan manusia untuk mengatur kehidupan berkelompok secara besar-besaran atau kehidupan bernegara, disebut *political institutions*. Contoh institusi politik adalah pemerintahan, demokrasi, kehakiman, kepartaian, kepolisian, ketentaraan, dan sebagainya.
8. Pranata yang mengurus kebutuhan jasmaniah dari manusia disebut dengan *somatic institutions*.

b. Institusi

Institusi merupakan bentuk organisasi yang secara tetap tersusun dari pola perilaku, peranan, dan relasi sebagai cara yang mengikat guna tercapainya kebutuhan sosial dasar. Unsur penting yang melandasi sebuah institusi menurut Hendropuspito dapat dilihat dari unsur definisi sebagai berikut.⁵

1. Kebutuhan sosial dasar (*basic needs*), terdiri atas sejumlah nilai material, mental, dan spiritual, yang pengadaannya harus terjamin, tidak dapat dipengaruhi oleh faktor kebetulan atau kerelaan seseorang.

5 Hendropuspito, O.C., 1989, *Sosiologi Sistematis*, Yogyakarta: Kanisius, hlm. 63.

2. Organisasi yang relatif tetap; dasar pertimbangannya mudah dipahami, karena kebutuhan yang hendak dilayani bersifat tetap.
3. Institusi merupakan organisasi yang terstruktur. Komponen penyusunnya terdiri atas pola perilaku, peranan sosial, dan jenis antarrelasi yang sifatnya lebih kurang tetap. Kedudukan dan jabatan ditempatkan pada jenjang yang telah ditentukan dalam struktur yang terpadu.
4. Institusi sebagai cara bertindak yang mengikat. Keseluruhan komponen yang dipadukan itu dipandang oleh semua pihak yang berkepentingan sebagai suatu bentuk cara hidup dan bertindak yang mengikat. Mereka menyadari bahwa kegiatan yang dilakukan dalam institusi harus disesuaikan dengan aturan institusi. Pelanggaran terhadap norma dan pola perilaku dikenai sanksi yang setimpal. Dalam institusi, keterikatan pada norma dan pola dianggap begitu penting, bahkan diperkuat dengan seperangkat sanksi demi tercapainya kelestarian dan ketahanan secara kesinambungan. Institusi merupakan pola yang mempunyai kekuatan tetap dan aktivitas untuk memenuhi kebutuhan menurut pola tersebut.⁶ Institusi sering disamakan maknanya dengan organisasi.⁷
5. Institusi sebagai bentuk interaksi di antara manusia yang mencakup tiga tingkatan.⁸ *Pertama*, tingkatan nilai kultural yang menjadi acuan bagi institusi yang lebih rendah tingkatannya. *Kedua*, hukum dan peraturan yang mengkhususkan pada aturan main (*the rules of the game*). *Ketiga*, pengaturan yang bersifat kontraktual yang digunakan dalam proses transaksi. Ketiga tingkatan institusi tersebut menunjuk pada hierarki mulai yang paling ideal (abstrak) hingga yang paling konkret, ketika institusi yang lebih rendah berpedoman pada institusi yang lebih tinggi tingkatannya.
6. Institusi atau lembaga merupakan serangkaian norma dan perilaku yang sudah bertahan (digunakan) selama periode waktu tertentu (yang relatif lama) untuk mencapai tujuan yang bernilai kolektif yang bernilai sosial.

6 B. Sulaiman Taneko, 1993, *Struktur dan Proses Sosial: Suatu Pengantar Sosiologi Pembangunan*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, hlm. 72.

7 *Loc. Cit.*, Norman, T. Uphoff, 1986, *Local Institutional*, hlm. 132.

8 *Loc. Cit.*, Saharuddin, 2001, *Nilai Kultur....*, hlm. 3,

2. *Ruang Lingkup Organisasi*

Amitai Etzioni menyatakan bahwa organisasi adalah unit sosial yang menjadi alat pencapaian tujuan bersama.⁹

Organisasi merupakan wadah berbagai kegiatan dan proses interaksi antara orang-orang yang terdapat di dalamnya. Organisasi juga merupakan struktur yang memiliki jenjang hierarki jabatan manajerial, berbagai kegiatan operasional, komunikasi yang digunakan, informasi, serta hubungan antar-satuan kerja.¹⁰

Sebagai institusi, organisasi menurut Talcott Parsons merupakan kumpulan individu yang membawa budaya masing-masing dengan membentuk lembaga sendiri. Menurutnya, sistem sosial yang ada di masyarakat dapat dilihat sebagai suatu organisasi, yang apabila diteliti dilihat pula nilai-nilai yang ada pada lembaga serta aturan-aturan yang mengikat individu. Kemudian, diimplementasikan nilai-nilai adaptasi, prosedur serta norma atau pola-pola pada suatu organisasi. Lebih lanjut, konflik pada suatu subsistem dalam organisasi menurut analisis Parsons akan memengaruhi subsistem lainnya. Untuk ini perlu ada kesetimbangan di antara semua subsistem.¹¹

Robert Prethuis menyatakan bahwa pada organisasi besar ditemukan spesialisasi, hierarki, status, efisiensi, rasionalisasi, dan kooptasi.¹² Spesialisasi terjadi pada tenaga kerja. Hierarki terjadi pada bagan organisasi yang dimulai pada paling atas hingga paling bawah. Status dibuat untuk melihat adanya tanggung jawab, rasa hormat, rasa istimewa yang dimiliki pada posisi hierarki. Kooptasi adalah kecenderungan para elit memberi tanda sesuatu dengan alat untuk menjaga monopoli. Efisiensi merupakan hal yang terpenting bagi organisasi untuk dapat bertahan.

Dilihat dari perspektif ekonomi, besarnya organisasi dipengaruhi oleh empat hal, yaitu:¹³

1. pembagian tenaga kerja yang profesional;

9 Amitai Etzioni, 1985, *Organisasi-organisasi Modern*, Terjemahan, Jakarta: Universitas Indonesia Press, hlm. 3.

10 Sondang P. Siagian, 1995, *Teori Pengembangan Organisasi*, Jakarta: Bumi Aksara. hlm. 11.

11 Donn Martindale, 1966, *Institutions, Organizations, and Mass Society*, New York: University of Minnesota, hlm. 33.

12 *Op. Cit.*, Donn Martindale, 1966, hlm. 140.

13 *Op. Cit.*, Donn Martindale, 1966, hlm. 141.

2. hubungan formal antarindividu yang saling karena diakibatkan adanya hierarki jabatan yang mengatur jalannya organisasi birokratis yang memengaruhi jabatan tertentu dengan tugas dan kewajiban yang beragam;
3. rasionalitas pekerjaan, yaitu hubungan antara tenaga kerja dengan beban kerja;
4. pola perilaku yang membawa efektivitas organisasi.¹⁴

Organisasi merupakan struktur yang terdiri atas fungsi dan peran tertentu yang melekat pada seluruh anggotanya. Organisasi bergerak secara formal dan informal di antara peranan yang kompleks dengan kendali birokrasi tertentu.

Dengan demikian, organisasi atau lembaga dan institusi merupakan pola hubungan yang dicerminkan oleh kelompok, yang mengorganisasikan hubungan tingkah laku manusia.¹⁵ Sebuah kelompok terdiri atas beberapa individu yang memiliki karakter yang berbeda dan saling memengaruhi dalam mencapai misi dan visi organisasi.

B. Pelembagaan atau Institusionalisasi

Institusionalisasi atau pelembagaan merupakan proses perkembangan dari pranata yang menyepakati norma dan nilai tertentu sebagai pijakan bertindak. Nilai dan peranan tertentu wajib dipatuhi oleh seluruh anggotanya.

Menurut Soerjono Soekanto, institusionalisasi adalah proses normatif pada lembaga. Norma merupakan unsur dasar dari suatu lembaga. Institusionalisasi belum memiliki unsur-unsur sistem sosial yang sempurna sebagaimana terdapat di dalam lembaga.¹⁶ Oleh karena itu, suatu organisasi yang melembaga membutuhkan tradisi normatif yang menjadi pedoman perilaku sehingga tidak terjadi penyimpangan tindakan dari anggota yang berakibat rusaknya tujuan berorganisasi.

14 Adam Ibrahim Indra Wijaya, 2000, *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Sinar Baru, hlm. 6.

15 *Loc. Cit.*, Martindale, 1996, *Institutions....*, hlm. 123.

16 Soerjono Soekanto, 1993, *Beberapa Teori Sosiologi tentang Struktur Masyarakat*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, hlm. 73.

1. *Syarat sebuah Organisasi Menjadi Suatu Lembaga*

Menurut Soerjono Soekanto, organisasi dapat menjadi lembaga melalui proses institusionalisasi, dengan beberapa persyaratan, berikut:¹⁷

- a. norma yang dihayati masyarakat sebagai anggotanya,
- b. memberikan keuntungan bagi anggotanya,
- c. stabilitas dan kapabilitas untuk memecahkan masalah yang dihadapi.

Untuk menjadi kelembagaan, diperlukan waktu cukup lama hingga aturan dan tata cara menyalurkan dan memperoleh pelayanan dari organisasi diakui secara luas sebagai norma dan perilaku bersama (kolektif). Norma-norma yang ada di masyarakat, mempunyai kekuatan mengikat yang berbeda-beda. Hal-hal yang membedakan kekuatan mengikat norma-norma ini terdiri atas empat macam, yaitu sebagai berikut.¹⁸

- a. Cara (*usage*); lebih cenderung pada hubungan antarindividu dalam masyarakat. Suatu penyimpangan terhadapnya tidak mengakibatkan hukuman yang berat, akan tetapi hanya celaan dari individu yang dihubungkannya.
- b. Kebiasaan (*folkways*); mempunyai kekuatan mengikat yang lebih besar daripada cara. Kebiasaan yang diartikan sebagai perbuatan yang diulang-ulang dalam bentuk yang sama merupakan bukti bahwa orang banyak menyukai perbuatan tersebut.
- c. Tata kelakuan (*mores*); mencerminkan sifat-sifat yang hidup dari kelompok manusia yang dilaksanakan sebagai alat organisator, secara sadar maupun tidak sadar oleh masyarakat terhadap anggota-anggotanya. Tata kelakuan merupakan alat agar anggota masyarakat menyesuaikan perbuatannya dengan tata kelakuan yang baik. Tata kelakuan sangat penting karena alasan-alasan berikut.
 1. Tata kelakuan memberikan batas-batas pada perilaku individu atau melarang seseorang anggota masyarakat untuk melakukan suatu perbuatan yang tercela.
 2. Tata kelakuan mengidentifikasi individu dengan kelompoknya.
 3. Tata kelakuan menjaga solidaritas antaranggota masyarakat.

17 Soerjono Soekanto, 2001, *Sosiologi Suatu Pengantar*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, hlm. 220.

18 *Op. Cit.*, Soerjono Soekanto, 2001, *Sosiologi Suatu*, hlm. 221.



BAB 3

LINGKUNGAN ORGANISASI LEMBAGA PENDIDIKAN

Kata *organization*, bentuk invinitifnya adalah *to organise*, yang dalam bahasa Latin *Organum*, yang artinya alat, bagian, anggota, atau badan, dan dalam bahasa Yunani *organon*, artinya sebagian atau susunan dalam binatang atau tumbuh-tumbuhan yang dipergunakan untuk melakukan beberapa tugas khusus, seperti hati, ginjal, dan sebagainya.¹ Kata *organon* diartikan juga dengan "alat", sedangkan kata *to organise* berarti menyusun atau mengatur secara sistemik.² Dengan demikian, organisasi merupakan alat dan tempat melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Edgar A. Schein³ menyatakan bahwa organisasi adalah koordinasi sejumlah kegiatan manusia yang direncanakan untuk mencapai tujuan bersama melalui pembagian tugas dan fungsi serta serangkaian wewenang dan tanggung jawab sebagai anggota organisasi. Panlayakim mengatakan bahwa organisasi adalah bentuk setiap penggabungan manusia untuk tujuan bersama. Dengan kata lain, organisasi adalah kumpulan manusia yang memiliki kepentingan yang sama, karena keterbatasan sumber yang mereka miliki masing-masing, kemudian mereka mengikatkan diri dalam

1 Magdalena Lumbantoruan, 1992, *Eksiklopedi Ekonomi Bisnis dan Management*, Jakarta: Cipta Adi Pustaka, hlm. 374

2 *Ibid.*

3 Edgar A. Schein, 1992, *Organizational Psychology*, Alih Bahasa Nurul Iman, Pustaka Binaman Pressindo, hlm. 17

suatu kerja sama pembagian tugas masing-masing yang jelas dalam mencapai tujuan bersama guna meraih kepentingan masing-masing.

Organisasi merupakan bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih, yang bekerja bersama serta secara formal terikat dalam rangka pencapaian suatu tujuan yang telah ditentukan dalam ikatan yang terdapat seorang atau beberapa orang yang disebut atasan dan seorang atau kelompok orang yang disebut bawahan.

Aspek-aspek penting dari berbagai definisi organisasi adalah sebagai berikut.

1. tujuan tertentu yang ingin dicapai;
2. sistem kerja sama yang terstruktur dari sekelompok orang;
3. pembagian kerja dan hubungan kerja antara sesama karyawan;
4. penetapan dan pengelompokan pekerjaan yang terintegrasi;
5. keterikatan formal dan tata tertib yang harus ditaati;
6. pendelegasian wewenang dan koordinasi tugas-tugas;
7. unsur-unsur dan alat-alat organisasi;
8. penempatan orang-orang yang akan melakukan pekerjaan.

Menurut Anton Athoillah, hakikat organisasi memiliki unsur-unsurnya sebagai berikut.

1. Manusia (*human factor*), yaitu organisasi ada jika ada unsur manusia yang bekerja sama, ada pemimpin, dan ada yang dipimpin (bawahan).
2. Tempat kedudukan, yaitu organisasi ada, jika ada tempat kedudukannya.
3. Tujuan, yaitu organisasi ada jika ada tujuan yang ingin dicapai.
4. Pekerjaan, yaitu organisasi ada, jika ada pekerjaan yang akan dikerjakan serta adanya pembagian pekerjaan.
5. Struktur, yaitu organisasi ada, jika ada hubungan dan kerja sama antara manusia yang satu dengan yang lainnya.
6. Teknologi, yaitu organisasi ada, jika terdapat unsur teknis.
7. Lingkungan (*environment external social system*), yaitu organisasi ada, jika ada lingkungan yang saling memengaruhi, misalnya ada sistem kerja sama sosial.

Dengan pengertian tersebut dapat dipahami bahwa organisasi merupakan sistem yang terpadu, yang di dalamnya terdapat subsistem dan komponen yang saling berhubungan. Setiap hubungan yang terjadi merupakan kerja sama di antara subsistem yang ada, sehingga ada saling ketergantungan yang kuat secara internal dan hubungan yang terpadu secara eksternal. Hubungan eksternal itu merupakan bagian dari kenyataan organisasi yang berkaitan dengan lingkungan masyarakat dan elemen lainnya yang mendukung tercapainya tujuan organisasi.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa sekumpulan orang dapat dikatakan sebagai organisasi jika memenuhi empat unsur pokok, yaitu:

1. sistem;
2. pola aktivitas;
3. sekelompok orang;
4. tujuan yang telah ditetapkan.

Dari perspektif administrasi dan manajemen setiap organisasi selalu ada seseorang atau beberapa orang yang bertanggung jawab untuk mengoordinasikan sejumlah orang yang bekerja sama dengan segala aktivitas dan fasilitasnya. Orang yang bertanggung jawab tersebut harus mengoordinasikan beragam kegiatan dan sekumpulan orang yang mempunyai kepentingan yang berbeda. Berbagai kepentingan anggota organisasi yang berbeda dipadukan dan disamakan persepsinya melalui kesepakatan dalam berorganisasi.



Konsep Dasar Lingkungan Organisasi

Istilah lingkungan atau dalam bahasa Inggris *environment*, adalah segala sesuatu yang mendorong dan memengaruhi tingkah laku individu dan kelompok. Lingkungan organisasi dapat bersifat internal dan eksternal. Para sosiolog menyatakan bahwa lingkungan dapat berupa lingkungan fisik dan nonfisik. Menurut mereka, seluruh organisasi akan berhubungan dengan lingkungannya, baik fisik maupun nonfisik, seperti kebudayaan, sistem nilai, simbol, dan sebagainya. Organisasi dan lingkungannya memiliki hubungan timbal balik, saling memengaruhi sehingga menjadi dinamis dan timbul pembagai perubahan dalam organisasi sebagai akibat dari

berubahnya situasi dan kondisi lingkungan yang mengitari organisasi. Semua organisasi akan berinteraksi dengan lingkungan eksternalnya dalam rangka mencapai tujuan, berbagai sasaran, dan mengemban misinya.⁴

Lingkungan meliputi situasi dan kondisi, peristiwa sosial, politik, ekonomi, budaya, dan keberagamaan yang saling memengaruhi, yang berdampak kepada perkembangan organisasi.⁵ Robbins menegaskan bahwa lingkungan adalah lembaga atau kekuatan eksternal organisasi yang memengaruhi kinerja suatu lembaga ataupun institusi organisasi. Lingkungan dirumuskan menjadi dua macam, yaitu:

1. lingkungan umum, yaitu segala sesuatu yang ada di luar organisasi, yang dapat berupa kondisi sosial dan teknologi.
2. lingkungan khusus, yaitu lingkungan yang secara langsung berkaitan dengan pencapaian tujuan organisasi.⁶

Dengan demikian, lingkungan organisasi adalah semua elemen di dalam ataupun di luar organisasi yang dapat memengaruhi eksistensi organisasi. Dalam kajian pengembangan organisasi, ada dua macam klasifikasi lingkungan, yaitu sebagai berikut:

1. lingkungan internal, yaitu karyawan atau pegawai organisasi;
2. lingkungan eksternal yang berpengaruh langsung dan tidak langsung pada internal organisasi.

Lingkungan eksternal dibagi menjadi dua macam.

a. Lingkungan eksternal mikro (khusus)

Lingkungan eksternal mikro, yaitu lingkungan yang mempunyai pengaruh langsung terhadap kegiatan manajemen organisasi. Lingkungan eksternal mikro adalah unsur-unsur yang berpengaruh langsung terhadap organisasi.⁷

4 Karsa Lestari, Veronica Sri., dkk., 2011, *Bahan Ajar Dasar-dasar Manajemen*, Makassar: Universitas Hasanuddin.

5 J., Salusu, 1996, *Pengambilan Keputusan Strategik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non-profit*, Jakarta: Gramedia, hlm. 319.

6 Stephen P. Robbins, 2006, *Perilaku Organisasi*, Edisi Kesepuluh, Jakarta: Indeks hlm. 86.

7 *Loc. Cit.*, Anton. hlm. 55.

Lingkungan eksternal mikro dapat berupa:

1. Pesaing

Pemahaman terhadap lingkungan persaingan akan membantu organisasi mengetahui posisi persaingannya sehingga mampu mengoptimalkan operasionalnya dan memahami arena, sifat persaingan, serta kekuatan dan kelemahan para pesaing.

2. Pelanggan

Situasi pasar dan langganan memengaruhi organisasi dalam menyusun strategi, kebijaksanaan, dan taktik pemasaran.

3. Dewan komisaris

Dewan komisaris mewakili kepentingan para pemegang saham yang memantau dan mengawasi manajemen, serta memastikan kegiatan berjalan sesuai dengan target mencapai tujuan. Kedudukan dewan komisaris harus independen terhadap manajemen.

4. Pemegang saham

Tanggung jawab pemegang saham berdasarkan pada seberapa besar saham mereka terhadap organisasi. Jika perusahaan memperoleh keuntungan, pemegang saham akan memperoleh imbalan sebesar yang disertakan.

b. Lingkungan eksternal makro (umum)

Lingkungan eksternal makro adalah lingkungan yang mempunyai pengaruh tidak langsung, seperti kondisi ekonomi, perubahan teknologi, politik, sosial, dan sebagainya.⁸

Lingkungan eksternal makro meliputi berbagai faktor, antara lain kondisi ekonomi, politik dan hukum, sosial budaya, demografi, teknologi, dan kondisi global yang mungkin mempengaruhi organisasi. Perubahan lingkungan umum biasanya tidak mempunyai dampak sebesar perubahan lingkungan khusus. Sekalipun demikian, manajer harus memerhatikannya ketika merencanakan, mengorganisasi, mengarahkan serta mengendalikan aktivitas organisasi bisnis.⁹

⁸ *Loc. Cit.*, Handoko, hlm. 55.

⁹ *Loc. Cit.*, Astuti, hlm. 11.

1. Hubungan Lingkungan dan Organisasi

Organisasi sangat dipengaruhi oleh lingkungan eksternal tempat organisasi berada sehingga mengharuskan manajer memerhatikan fenomena yang terjadi pada lingkungan organisasi. Pengaruh lingkungan tersebut sangat berbeda antara satu organisasi dan organisasi lainnya, bahkan antara satu divisi dengan divisi lainnya serta antara satu tingkatan yang lebih tinggi dengan tingkatan yang lebih rendah.¹⁰

Hubungan lingkungan dan organisasi dapat dilihat melalui model berdasarkan James D. Thomson, yaitu adanya tingkat perubahan dan tingkat homogenitas. Tingkat perubahan melihat sejauh mana stabilitas suatu lingkungan yang diukur dengan skala tingkat perubahan stabil dan perubahan dinamis. Adapun tingkat homogenitas melihat sejauh mana kompleksitas lingkungan yang diukur dengan skala homogenitas sederhana dan homogenitas kompleks.¹¹

2. Hubungan Lingkungan dan Budaya

Pengaruh terhadap budaya perusahaan internal yang besar datang dari lingkungan eksternal.

Budaya memang sangat beragam di dalam organisasi; tetapi organisasi yang berada di dalam industri yang sama dapat saja menunjukkan karakteristik budaya yang serupa karena beroperasi di dalam lingkungan yang sama.¹²

a. Budaya Perusahaan

Semua organisasi memiliki budaya. Budaya organisasi dibangun dari kepercayaan yang dipegang teguh secara mendalam tentang cara menjalankan organisasi. Budaya merupakan sistem nilai organisasi dan akan memengaruhi cara pekerjaan dilakukan dan cara pegawai berperilaku. Budaya organisasi merupakan wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan cara kelompok tersebut merasakan, memikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beragam.¹³

10 *Loc. Cit.*, Anton, hlm. 77.

11 *Loc. Cit.*, Margareta, hlm. 63.

12 *Loc. Cit.*, Purwanti dan Fattah, hlm. 54.

13 *Loc. Cit.*, Margareta, hlm. 62.

b. Budaya Adaptif

Kreitner dan Kinicki, mengusulkan tiga perspektif untuk menjelaskan tipe budaya yang meningkatkan prestasi ekonomis organisasi, yaitu sebagai berikut.

- 1) Perspektif kekuatan, memprediksi hubungan signifikan antara kekuatan budaya organisasi dan prestasi finansial jangka panjang. Budaya yang kuat menciptakan kesamaan tujuan, motivasi karyawan, dan struktur dan pengendalian yang dibutuhkan untuk meningkatkan prestasi organisasi.
- 2) Perspektif kesesuaian, mengasumsikan bahwa budaya harus sesuai dengan konteks strategis atau bisnisnya.
- 3) Perspektif adaptasi, mengasumsikan bahwa budaya yang bersifat adaptif meningkatkan prestasi finansial organisasi. Memerlukan pengambilan risiko, kepercayaan, dan pendekatan proaktif dari organisasi juga individu.¹⁴

3. Elemen Lingkungan Organisasi

Lingkungan merupakan keseluruhan elemen yang memengaruhi sebagian atau keseluruhan organisasi yang terdapat di luar batas-batas organisasi. Keadaan lingkungan dapat dipahami melalui analisis terhadap bagian (segmen) dari lingkungan yang berpengaruh terhadap perilaku ataupun kinerja organisasi secara keseluruhan.

Lingkungan meliputi kondisi, situasi keadaan, serta peristiwa yang mengelilingi dan memengaruhi perkembangan organisasi. Kompleksitas (keragaman) lingkungan menunjukkan heterogenitas atau banyaknya elemen eksternal yang memengaruhi fungsi organisasi dengan kompleksitas yang beragam.

Lingkungan organisasi dapat berupa pranata organisasi yang berupa landasan atau asas organisasi yang dijadikan anggaran dasar dan anggaran rumah tangga. Secara eksternal, lingkungan organisasi dapat berupa teknologi, produk, konsumen, kondisi geografi, ekonomi, politik, dan kebudayaan sosial. Menurut Mintzberg, lingkungan mencakup hal-hal sebagai berikut.¹⁵

¹⁴ *Loc. Cit.*, Margaretta, hlm. 91.

¹⁵ Henry Mintzberg, 1983, *Structure in Fives, Designing Effective Organizations*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall Inc., hlm. 135-137.

- a. Stabilitas, lingkungan organisasi dapat berubah dari keadaan stabil menjadi dinamis, misalnya pemerintahan yang tidak stabil, ekonomi yang tidak dapat diprediksi, perubahan teknologi, dan setiap keadaan yang tidak dapat diprediksi.
- b. Kompleksitas, lingkungan organisasi dapat berubah dari sederhana menjadi kompleks.
- c. Diversifikasi pasar, pasar dari organisasi dapat berubah dari integrasi menjadi diversifikasi, yang disebabkan oleh perubahan masyarakat dan wilayah geografis.
- d. Permusuhan (persaingan), lingkungan organisasi dapat berubah dari persaingan menjadi permusuhan, yang disebabkan kompetisi, pemerintah dengan kelompok lain di luar, dan ketersediaan sumber-daya.



Tingkatan dan Dimensi-dimensi Lingkungan Organisasi

Secara teoretis, lingkungan organisasi memiliki beberapa tingkatan, dimensi, dan pengaruh. Scott (1981) menyebutkan empat tingkatan lingkungan (*level of environments*), yaitu:¹⁶

1. Tingkatan Lingkungan Organisasi

Menurut Scott, ada empat tingkatan lingkungan organisasi (*level of environments*), yaitu sebagai berikut.¹⁷

a. Tingkat Perangkat Organisasi

Scott mengatakan bahwa perangkat organisasi merupakan tingkat lingkungan pertama dalam melakukan interaksi dengan lingkungan eksternalnya. Organisasi mengambil bagian dalam hubungan tersebut dan bergantung pada pihak-pihak yang menjalin hubungan dengan organisasi tersebut.

16 James C. Scott, 1981, *Moral Ekonomi Petani: Pergolakan dan Subsistensi di Asia Tenggara*; diterjemahkan oleh Hasan Basari, Jakarta: LP3S, hlm.120.

17 *Op., Cit.*, hlm.121.

b. Populasi Organisasi

Konsep populasi organisasi ini dipergunakan untuk menunjuk suatu tingkat lingkungan, yang terdiri atas beberapa kumpulan (agregat) organisasi yang memiliki beberapa kesamaan. Sebagai contoh, organisasi pendidikan menunjuk pada berbagai bentuk sekolah mulai tingkat dasar sampai perguruan tinggi, mulai sekolah umum sampai sekolah kejuruan/keahlian. Dalam hal ini, organisasi pendidikan memiliki beberapa kesamaan, terutama dari segi fungsi dan adanya pola dari kegiatan organisasi, yang mentransformasikan masukan menjadi keluaran. Jadi, organisasi yang memiliki beberapa kesamaan ini mempunyai elemen-elemen kompetensi yang dominan, misalnya semua organisasi pendidikan melakukan kompetensi dalam hal pengajaran bagi para siswanya.

c. Wilayah Organisasi

Konsep wilayah organisasi ini menunjuk pada hubungan yang terjadi di antara sejumlah organisasi, baik dalam tipe yang sama maupun dengan tipe organisasi yang berbeda yang berada dalam suatu wilayah geografis tertentu. Konsep ini lebih menekankan lingkungan organisasi bukan pada unit organisasi secara individual atau suatu karakteristik dari kumpulan organisasi, tetapi pada jaringan hubungan antar-berbagai organisasi, baik dengan tipe yang sama maupun dengan tipe yang berbeda-beda.

Konsep wilayah organisasi juga melihat bahwa organisasi merupakan bagian dari suatu sistem yang lebih besar. Hal ini berarti bahwa terdapat hubungan antar berbagai organisasi yang secara bersama berada dalam suatu wilayah. Ini sangat berpengaruh terhadap aktivitas masing-masing organisasi. Misalnya, ada organisasi yang hanya memiliki hubungan dengan organisasi lain dalam wilayah yang sama, tetapi dengan ukuran yang berbeda-beda. Akan tetapi, ada pula organisasi di wilayah itu yang memiliki kaitan dengan sistem korporasi nasional atau bahkan internasional. Artinya, bahwa tiap organisasi dalam suatu wilayah dapat memiliki hubungan dengan sistem yang lebih luas dengan bermacam-macam variasi ada yang hanya pada skala lokal, tetapi ada juga yang memiliki skala nasional, satu negara, bahkan skala internasional, antar negara.

d. Organisasi Fungsional

Konsep organisasi fungsional ini menunjuk pada suatu hubungan antar-organisasi atas dasar suatu fungsi tertentu. Sebagai contoh, sistem industri

yang memproduksi karya seni, misalnya perusahaan penerbitan, rumah produksi film atau studio film, industri rekaman, perusahaan iklan, dan sebagainya. Pada sistem ini terdapat hubungan yang fungsional, ketika semua organisasi produksi melakukan pemilihan produk baru dan "gagasan" baru dari orang-orang kreatif yang masuk dalam proses produksi. Satu sama lain saling berhubungan dan merupakan suatu jaringan yang kukuh dengan fungsi masing-masing.

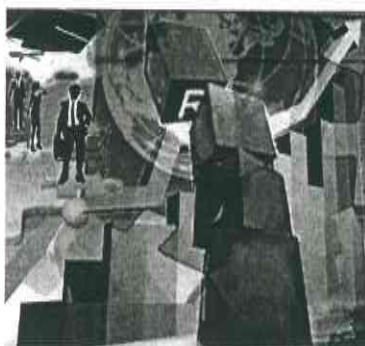
2. *Dimensi-dimensi Lingkungan Organisasi*

Organisasi tumbuh dan berkembang dalam lingkungan tertentu dan memiliki hubungan yang bersifat resiprokal atau timbal balik dengan lingkungan empat organisasi itu berada. Menurut Scott (1981), secara umum, dalam hubungannya dengan tumbuh dan berkembangnya suatu organisasi, lingkungan organisasi itu berada dikenal dua dimensi.²¹ *Pertama*, dimensi lingkungan yang dipandang sebagai karakteristik dasar lingkungan organisasi. Dalam hal ini dikaji beberapa karakteristik dasar lingkungan yang memiliki kaitan erat dengan perkembangan organisasi. Dengan kata lain, dalam dimensi pertama ini akan dikaji kondisi umum lingkungan yang melatarbelakangi perkembangan suatu organisasi. Karena merupakan kondisi umum, cakupan dari karakteristik dasar ini relatif luas dan menggambarkan kondisi umum yang terjadi dalam masyarakat organisasi itu berada.

Kedua, adalah dimensi lingkungan yang secara langsung berpengaruh terhadap perkembangan organisasi. Dalam hal ini dimensi-dimensi lingkungan yang dimaksud lebih khusus dan terperinci. Hal ini berbeda dengan dimensi yang pertama yang berupa karakteristik dasar dan lingkungan, yang berupa kondisi umum lingkungan. Pada dimensi kedua ini dimensi lingkungan yang dimaksud lebih secara jelas menggambarkan adanya kaitan yang erat dan langsung antara dimensi lingkungan dan perkembangan organisasi.

3. *Ciri-ciri Pengembangan Organisasi*

Suatu strategi pendidikan yang kompleks dimaksudkan untuk mengubah keyakinan, sikap, nilai, dan struktur organisasi sehingga mereka dapat lebih beradaptasi dengan teknologi baru, pemasaran dan tantangan,



BAB 4

ORGANISASI

LEMBAGA PENDIDIKAN

Lembaga pendidikan adalah organisasi yang bertujuan mengembangkan potensi yang dimiliki manusia agar mampu menjalankan tugas kehidupannya baik secara individual maupun sebagai anggota masyarakat. Kegiatan untuk mengembangkan potensi itu harus dilakukan secara berencana, terarah, dan sistematis guna mencapai tujuan tertentu. Untuk itu, diperlukan suatu organisasi lembaga pendidikan.

Pada era global, lembaga pendidikan harus mampu mencetak pemimpin yang tangguh dan berkualitas. Juga harus dapat menghasilkan *output* lembaga pendidikan yang dapat menciptakan *corporate culture*, sehingga dapat menyesuaikan diri dengan norma-norma yang berlaku dan pada gilirannya tumbuh kreativitas dan inisiatif, sehingga memunculkan peluang baru.



A. Konsep Dasar Organisasi Lembaga Pendidikan

1. Pengertian Organisasi Lembaga Pendidikan

Untuk memahami definisi organisasi lembaga pendidikan, berikut ini akan diuraikan pengertian organisasi, pengertian lembaga dan pengertian pendidikan.

Secara umum, organisasi adalah lembaga yang menyusun penempatan orang-orang dalam suatu kelompok kerja sama, dengan maksud

menempatkan hubungan setiap anggotanya dalam kewajiban, hak, dan tanggung jawab masing-masing. Susunan atau struktur organisasi ini dapat dilihat dari bidang, tugas, dan fungsi tiap-tiap kesatuan serta hubungan vertikal ataupun horizontal antar-kesatuan tersebut.

Menurut Sutarto (1998), organisasi adalah sistem saling berpengaruh antarorang dalam kelompok yang bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu.¹

Adapun definisi organisasi menurut Chester I. Barnard (1992, yaitu *organization is the form of every human association for the attainment of comon purpose (James D. Oony) An organization as a system of cooperative activities of two or more persons*² Dari definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa organisasi adalah sebuah bentuk atau sistem yang terdiri atas sekelompok manusia yang berkerja sama untuk mencapai tujuan bersama.

Dari berbagai definisi para ahli mengenai organisasi dapat disimpulkan bahwa organisasi adalah koordinasi secara rasional kegiatan sejumlah orang untuk mencapai tujuan bersama yang dirumuskan secara eksplisit, melalui peraturan dan pembagian kerja serta melalui hierarki kekuasaan dan tanggung jawab. Organisasi dapat didefinisikan dengan bermacam cara, yang pada intinya mencakup berbagai faktor yang menimbulkan organisasi, yaitu kumpulan orang, adanya kerja sama, dan tujuan yang telah ditetapkan yang merupakan sistem yang saling berkaitan dalam kebulatan.

Adapun lembaga adalah sistem hubungan sosial yang terorganisasi yang mewujudkan nilai-nilai dan tata cara umum tertentu dan memenuhi kebutuhan dasar masyarakat tertentu. Lembaga mencakup:

1. seperangkat perilaku yang telah distandardisasi dengan baik;
2. serangkaian tata kelakuan, sikap, nilai- nilai yang mendukung;
3. se bentuk tradisi, ritual, upacara, dan perlengkapan lainnya.

Lembaga dibentuk berdasarkan hal-hal berikut.

1. Cara yang mengacu pada keadaan dalam masyarakat yang menggunakan simbol-simbol tertentu untuk memaknai sebuah hal atau peristiwa.

1 Sutarto, 2012, *Dasar-dasar Organisasi*, Cetakan Ke-18, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press., hlm. 17.

2 Chester Barnard, 1992, *Organisasi dan Manajemen, Struktur, Perilaku dan Proses*, Jakarta: Gramedia, hlm. 77.

2. Kebiasaan yang merupakan perilaku masyarakat berulang secara terus-menerus dalam jangka waktu tertentu, sehingga perilaku tersebut sudah menjadi kebiasaan yang sulit untuk dihilangkan.
3. Adat istiadat adalah suatu cara dan perilaku masyarakat dalam memaknai kehidupan dalam bentuk upacara ritual, dan makan. Adat istiadat di sini lebih mengacu pada nilai-nilai budaya yang dipegang oleh masyarakat dan menjadi nilai-nilai yang dianut oleh masyarakat.

Definisi mengenai pendidikan sangat beragam. Driyarkara (1980) menyebutkan pendidikan adalah memanusiakan manusia.³

Cooper, M. (2004) menyatakan pendidikan adalah:⁴ (1) proses seseorang mengembangkan kemampuan, sikap, dan tingkah laku lainnya dalam masyarakat tempat mereka hidup; (2) proses sosial yang terjadi pada seseorang yang dihadapkan pada pengaruh lingkungan yang terpilih dan terkontrol (khususnya yang datang dari sekolah), sehingga mereka dapat memperoleh perkembangan kemampuan sosial dan kemampuan individu yang optimum. Dengan kata, pendidikan dipengaruhi oleh lingkungan atas individu untuk menghasilkan perubahan-perubahan yang sifatnya permanen (tetap) dalam tingkah laku, pikiran, dan sikapnya.

Crow and Crow (1960), *"Modern educational theory and practice not only are aimed at preparation for future living but also are operative in determining the pattern of present, day by day attitude and behaviour."*⁵ Dengan kata lain, pendidikan tidak hanya dipandang sebagai sarana untuk persiapan hidup yang akan datang, tetapi juga untuk kehidupan sekarang yang dialami individu dalam perkembangannya menuju ke tingkat kedewasaannya.

Dari berbagai definisi pendidikan menurut para ahli tersebut, dapat diidentifikasi beberapa ciri pendidikan, yaitu sebagai berikut.

1. Pendidikan memiliki tujuan, yaitu kemampuan untuk berkembang sehingga bermanfaat untuk kepentingan hidup.
2. Untuk mencapai tujuan itu, pendidikan melakukan usaha yang terencana dalam memilih isi (materi), strategi, dan teknik penilaiannya yang sesuai.

3 Nicolaus Driyarkara, 1980, *Kapita Selecta Filsafat Pendidikan*. Yogyakarta: IKIP Sanata Dharma, hlm. 12.

4 Cooper, M., 2004, *Illustrated Dictionary of Education*, New Delhi: Lotus Press, hlm. 177.

5 Crow, Lester D. & Crow, Alice, 1960, *An Introduction to Guidance*. New York: American Book Company, hlm. 312.

3. Kegiatan pendidikan dilakukan dalam lingkungan keluarga, sekolah, dan masyarakat (formal dan nonformal).
4. Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya dan masyarakat.

Dari penjelasan tersebut, dapat diketahui bahwa definisi organisasi lembaga pendidikan adalah koordinasi secara rasional sejumlah orang dalam membentuk institusi pendidikan. Tujuannya adalah menyiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang memiliki kemampuan akademik dan/atau profesional yang dapat menerapkan, mengembangkan, memperkaya khazanah ilmu pengetahuan, teknologi, kesenian, serta mengupayakan penggunaannya untuk meningkatkan taraf kehidupan masyarakat dan memperkaya kebudayaan nasional.

Mulyani A. Nurhadi (2003), membedakan organisasi pendidikan menjadi dua, yaitu organisasi makro dan mikro. Organisasi pendidikan makro adalah organisasi pendidikan dilihat dari segi organisasi secara luas. Dalam struktur organisasi, organisasi pendidikan pada tingkat makro dibedakan atas: Departemen Pendidikan dan Kebudayaan tingkat Pusat, Kantor Wilayah Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, Kantor Pendidikan dan Kebudayaan di Kabupaten/Kotamadya, dan Kantor Pendidikan dan Kebudayaan tingkat Kecamatan.⁶

Adapun organisasi pendidikan mikro adalah organisasi pendidikan dilihat dengan titik tolak dengan unit-unit yang ada pada suatu sekolah atau lembaga pendidikan penyelenggara langsung proses belajar mengajar.

2. Tujuan Organisasi Pendidikan

Organisasi lembaga pendidikan, memiliki tujuan sebagai berikut.

- a. Kemampuan berpikir sistem, artinya memahami bahwa suatu kesatuan yang utuh didukung oleh komponen (bagian) yang satu sama lain saling kebergantungan, yang apabila komponen-komponen itu tidak berjalan maka tidak akan terbentuk suatu kesatuan yang utuh, dalam hal ini bisa diterapkan dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah.

6 Mulyani A. Nurhadi, 2003, *Sistem Manajemen yang Efektif untuk Menunjang Mutu Pendidikan dalam Iklim Desentralisasi*, Semarang: Program Pascasarjana UNNES Semarang, hlm. 33.

Agar proses penyelenggaraan pendidikan di sekolah merupakan suatu kesatuan yang utuh maka program akan berjalan dengan lancar dan tujuan akan tercapai.

- b. Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang merupakan tantangan. Kepemimpinan suatu lembaga pendidikan merupakan wawasan yang perlu dipahami agar pengaruh pimpinan sekolah diarahkan pada peningkatan semua tenaga kependidikan (guru tata usaha) berpikir dinamis menuju pencapaian/prestasi siswa sebagai objek pendidikan.
- c. Pengaruh pimpinan dalam melaksanakan tugasnya harus berorientasi pada terciptanya:
 - 1. keterbukaan;
 - 2. iklim kerja yang menyenangkan;
 - 3. perasaan personel diakui dan dihargai atas prestasi kerjanya;
 - 4. saling menunjukkan keteladanan;
 - 5. disiplin kerja yang optimal;
 - 6. penerapan manajemen sekolah yang sempurna.
- d. Adanya saling keterkaitan antara kepala sekolah dan komponen lainnya sehingga dapat memikul tanggung jawab secara bersama-sama.

3. *Aspek-aspek Organisasi Pendidikan*

Aspek organisasi adalah komponen yang harus ada dalam suatu organisasi. Komponen ini berfungsi sebagai pilar dari suatu organisasi. Jika salah satu komponen organisasi tidak berfungsi, organisasi tidak akan berjalan. Dalam pandangan sistem organisasi, ketidakadaan suatu komponen menyebabkan *entropy*, yaitu kondisi organisasi yang dapat dikategorikan hancur (dalam tanaman digambarkan sebagai kondisi layu).

O'Connor, T. (2001) mengungkapkan bahwa organisasi setidaknya harus memiliki empat komponen utama, yaitu sebagai berikut.⁷

- a. *Mission* adalah alasan utama keberadaan suatu organisasi.
- b. *Goals* adalah tujuan umum atau tujuan divisi fungsional organisasi yang dihubungkan dengan *stakeholder* organisasi.

⁷ O'Connor, Patrick D. T., 2001, *Practical Reliability Engineering*. Fourth Edition, New York: John Wiley & Sons Ltd., hlm. 133,

- c. *Objektives* adalah hasil/sasaran yang spesifik, terukur, dan berkaitan dengan tujuan. Seperti peningkatan nilai Ujian Nasional (UN) sebesar 0,5 dalam waktu satu tahun. Sasaran ini mencantumkan batasan waktu dan pihak yang bertanggung jawab atas sasaran tersebut.
- d. *Behavior* mengacu pada produktivitas dari tugas-tugas rutin pegawai. Pertanggungjawaban perilaku dalam pencapaian tujuan merupakan fungsi personalia.

4. *Kedudukan dan Fungsi Organisasi Pendiri Satuan Pendidikan Sekolah, Satuan Pendidikan Sekolah, dan Komite Sekolah*

Pada Pasal 56 ayat 1 UU Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional disebutkan bahwa masyarakat berperan dalam peningkatan mutu pelayanan pendidikan yang meliputi perencanaan, organisatoran, dan evaluasi program pendidikan melalui dewan pendidikan dan komite sekolah/madrasah Organisasi sosial/Yayasan Pendidikan seperti itu, disebut sebagai organisasi sosial pendiri satuan pendidikan/sekolah.⁸

Sejak terbitnya Kepmendiknas Nomor 004/U/2002 tentang Dewan Pendidikan Komite Sekolah, dan berlakunya UU Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, serta disusul dengan terbitnya PP Nomor 17 tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan, telah lahir pula lembaga yang ikut terlibat dalam mengurus penyelenggaraan pendidikan sekolah, yaitu yang dikenal dengan Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah.

a. *Penyelenggara Organisasi Lembaga Pendidikan*

Ada tiga lembaga atau institusi yang terlibat baik secara langsung maupun tidak langsung dalam mengurus penyelenggaraan pendidikan sekolah, yaitu:

1. satuan pendidikan sekolah;
2. organisasi sosial pendiri sekolah/yayasan;
3. komite sekolah untuk diketahui, organisasi pendiri satuan pendidikan sekolah negeri adalah pemerintah. Sementara untuk pendiri satuan pendidikan sekolah swasta adalah lembaga sosial/Yayasan.

8 UU Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional;

b. *Perbedaan Kedudukan (Status) dan Fungsi*

Untuk membedakan kedudukan (status) dan fungsi ketiga institusi tersebut, perhatikan tabel berikut.

No.	Institusi	Kedudukan (Status)	Fungsi
1	2	3	4
1.	Organisasi Pendiri/ Yayasan Satuan Pendidikan Sekolah	<ul style="list-style-type: none"> • Pendiri satuan pendidikan sekolah. • Dapat disebut pula sebagai organisasi pemilik satuan pendidikan sekolah. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bertanggung jawab – lebih secara eksternal – terhadap pengelolaan dan penyelenggaraan pendidikan di satuan pendidikan sekolah. • Mengelola satuan pendidikan sekolah. Dalam hal ini termasuk dalam perencanaan, pelaksanaan, dan organisatoran terhadap penyelenggaraan satuan pendidikan sekolah. • Mendorong dan mendukung penyelenggaraan pendidikan di satuan pendidikan sekolah.
2.	Satuan Pendidikan Sekolah	<ul style="list-style-type: none"> • Penyelenggara proses pendidikan, khususnya proses pengajaran dan pembelajaran di satuan pendidikan sekolah. • Penanggung jawab – secara internal – tentang proses pengelolaan dan penyelenggaraan pendidikan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Menyelenggarakan proses pendidikan – khususnya proses pengajaran dan pembelajaran – di satuan pendidikan sekolah. • Bertanggung jawab – lebih secara internal – terhadap pengelolaan dan penyelenggaraan pendidikan di satuan pendidikan sekolah, dalam hal ini termasuk mulai proses perencanaan, pelaksanaan proses pendidikan, dan pengajaran di satuan pendidikan sekolah.

1	2	3	4
3.	Komite Sekolah	<ul style="list-style-type: none"> • Representasi dari orangtua peserta didik dan masyarakat pemangku kepentingan (<i>stakeholder</i>) pendidikan. • Lembaga mandiri dan profesional yang mewakili orangtua peserta didik dan masyarakat pemangku kepentingan di satuan pendidikan sekolah. 	<ul style="list-style-type: none"> • Memberikan pertimbangan (<i>advisory</i>). • Memberikan arahan dan dukungan (<i>supporting</i>) dalam bidang tenaga, sarana, dan prasarana pendidikan • Melaksanakan organisatoran (<i>controlling</i>) pada tingkat satuan pendidikan sekolah. • Menjalin hubungan antara satuan pendidikan sekolah dengan orangtua peserta didik dan masyarakat pemangku kepentingan (<i>stakeholder</i>) pendidikan.

Berdasarkan tabel tersebut, tampak bahwa ketiga institusi tersebut memiliki kedudukan (status) yang berbeda secara tegas. Organisasi sosial pendiri satuan pendidikan merupakan institusi yang mendirikan dan bertanggung jawab lebih secara eksternal terhadap pengelolaan dan penyelenggaraan satuan pendidikan sekolah.

Satuan pendidikan sekolah adalah lembaga pendidikan sekolah yang menyelenggarakan pendidikan, khususnya melaksanakan proses pengajaran dan pembelajaran untuk peserta didik yang dipercayakan oleh orangtuanya.

Komite sekolah adalah representasi atau yang mewakili orangtua peserta didik dan masyarakat pemangku kepentingan sekolah, yang berfungsi memberikan pertimbangan, memberikan arahan dan dukungan tenaga, sarana dan prasarana pendidikan, khususnya pada satuan pendidikan sekolah, yang implikasinya juga berpengaruh terhadap institusi sosial-keagamaan yang memiliki satuan pendidikan sekolah.

Komite sekolah juga melaksanakan fungsi untuk melaksanakan organisatoran terhadap institusi satuan pendidikan sekolah, selain menjalin hubungan antara orangtua peserta didik dengan satuan pendidikan sekolah sekaligus dengan organisasi sosial pendiri sekolah itu.

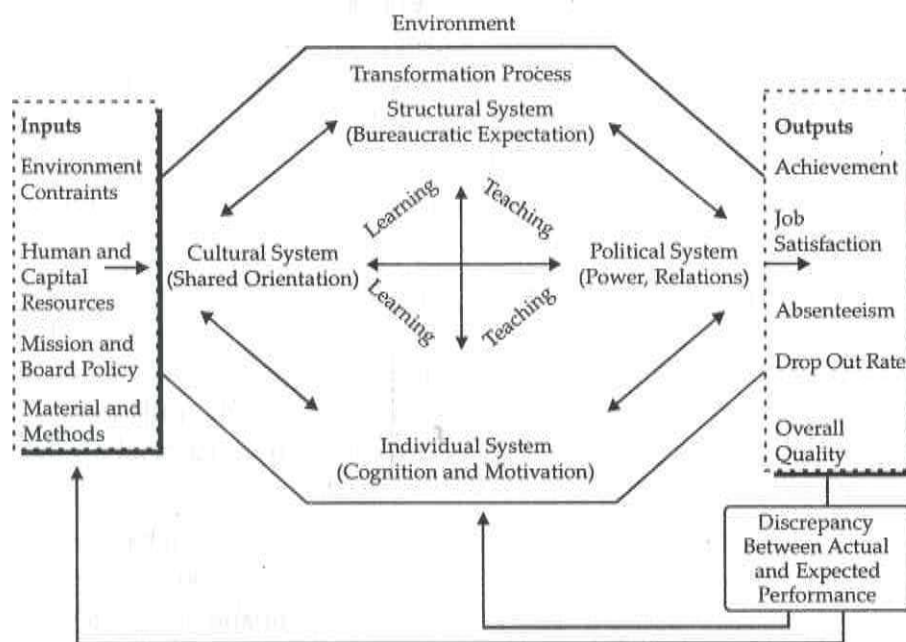
B. Sekolah sebagai Organisasi Sosial

Sebagai organisasi sosial, sekolah memandang organisasi dalam konteks sistem sosial yang memiliki tujuan tertentu yang merupakan tujuan bersama. Organisasi sosial adalah organisasi yang dicirikan dengan saling ketergantungan antara satu bagian dan bagian lainnya, kejelasan anggota, perbedaan dengan lingkungannya, hubungan sosial yang kompleks, dan budaya organisasi yang khas.

Sekolah sebagai organisasi sosial merupakan pandangan sekolah sebagai organisasi formal dan pandangan tersebut akan berimplikasi pada cara memperlakukan/mengelola sekolah.

1. Elemen Kunci Sekolah sebagai Organisasi Sosial

Hoy dan Miskel (2001: 31) menggambarkan elemen-elemen kunci dalam organisasi sekolah sebagai berikut.⁹



Gambar 4.1. Model Sistem Sosial Sekolah (Hoy dan Miskel)

Sumber: diadaptasi dari Hoy dan Miskel (2001: 31)

⁹ Hoy, W. K., & Miskel, C. G., 2001, *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*, New York: McGraw-Hill, hlm. 31.

Gambar tersebut menunjukkan bahwa sekolah sebagai sistem sosial memiliki keterkaitan kuat dengan *input* dan *output* yang dikategorikan sebagai hubungan yang kompleks.

Struktur dalam konteks sekolah meliputi peran dan harapan birokrasi, posisi dan hierarki, aturan dan regulasi, dan spesialisasi.

2. Sekolah sebagai Organisasi Pembelajaran (*Learning Organization*)

Learning Organization (LO), diperkenalkan oleh Peter Senge sekitar tahun 1990 yang kemudian berkembang pesat dan menghasilkan berbagai aplikasi dalam berbagai bidang keilmuan, salah satunya dalam bidang manajemen.

Leithwood dan Louis (Hoy dan Miskel, 2001) mengemukakan, bahwa *Learning Organization is one in which the participant pursue with a collective commitment to routinely assessing the value of those purposes, modifying them when appropriate, and continually developing more effective and efficient ways to achieve those purposes.*¹⁰ (LO adalah satu cara seseorang dengan komitmen bersama menilai secara rutin tujuan-tujuan mereka, memodifikasi tujuan-tujuan tersebut manakala sesuai dan secara terus-menerus mengembangkan dengan cara yang lebih efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tersebut).

Kemampuan suatu organisasi bertahan hidup ditentukan oleh sumber daya manusianya, karena organisasi dibuat, digerakkan, dan diorientasikan untuk mencapai tujuan manusia. Dengan kata lain, manusia adalah unsur yang paling pokok dalam suatu organisasi, dan oleh manusia-manusia unggul yang menjadikan suatu organisasi dapat bertahan dan berkembang.

Pandangan organisasi sebagai sistem sosial menunjukkan bahwa organisasi merupakan sistem yang terbuka dan berinteraksi dengan lingkungannya secara dinamis. Interaksi ini berkembang sesuai dengan perkembangan zaman dan iptek. Kondisi tersebut menuntut SDM organisasi untuk tidak hanya memiliki kompetensi dalam melaksanakan tugasnya, tetapi juga harus terus melakukan pengembangan dan adaptasi terhadap

10 *Op. Cit.*, Hoy & Miskel, 2001, *Educational*, hlm. 32.



BAB 5

BENTUK STRUKTUR, DESAIN ORGANISASI, DAN KINERJA ORGANISASI LEMBAGA PENDIDIKAN

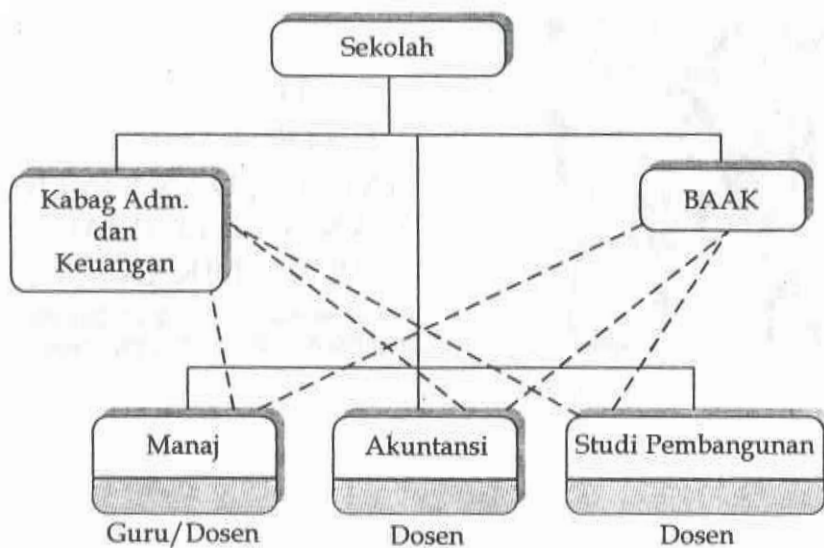
Organisasi pendidikan yang baik menghendaki agar tugas-tugas dan tanggung jawab dalam menjalankan penyelenggaraan sekolah dilakukan untuk mencapai tujuannya dibagi secara merata sesuai dengan kemampuan dan wewenang yang telah ditentukan. Untuk itu, sekolah sebagai lembaga pendidikan harus mempunyai organisasi yang baik agar tujuan pendidikan formal tercapai sepenuhnya.



Struktur Organisasi Pendidikan

1. Struktur Organisasi Pendidikan

Struktur organisasi pendidikan adalah struktur yang mendasari keputusan para pembina atau pendiri sekolah untuk mengawali proses perencanaan sekolah yang strategis. Organisasi pendidikan juga dapat dikatakan sebagai seperangkat hukum yang mengatur formasi dan administrasi atau tata laksana organisasi-organisasi pendidikan di Indonesia.



Gambar 5.1. Bagan Organisasi Lini dan Fungsional

Sumber: diadaptasi dari Widyatmini & Izzati A. 1996.

Menurut E. Kast dan James E. Rosenzweig (1974) struktur diartikan sebagai pola hubungan komponen atau bagian suatu organisasi. Struktur merupakan sistem formal hubungan kerja yang membagi dan mengoordinasi tugas orang dan kelompok agar tercapai tujuan.¹

2. Unsur-unsur dan Dimensi Struktur Organisasi Pendidikan

Menurut Stoner (1986), struktur organisasi pendidikan dibangun oleh lima unsur berikut.²

a. Spesialisasi Aktivitas

Spesialisasi aktivitas mengacu pada spesifikasi tugas individu dan seluruh personel di seluruh organisasi pendidikan atau pembagian kerja dan penyatuan tugas tersebut ke dalam unit kerja.

1 Fremont E. Kast and James E. Rosenzweig, 1974, *Organization and Management*, Mc Graw: Hill, Inc., hlm. 182.

2 AF. Stoner, James & Wankel, Charles, 1986, *Manajemen*, Terjemah oleh Bakowatun, Wilhelmus W. Jakarta: Intermedia, hlm. 112.

b. *Standardisasi Aktivitas*

Standardisasi aktivitas adalah prosedur yang digunakan organisasi pendidikan untuk menjamin kelayakan kegunaan aktivitas. Men-standardisasi, artinya menjadikan seragam dan konsisten pekerjaan yang harus dilakukan bawahan, biasanya dengan menggunakan peraturan, uraian jabatan, dan program seleksi, orientasi kerja, keterampilan kerja.

c. *Koordinasi Aktivitas*

Koordinasi aktivitas adalah prosedur yang memadukan fungsi-fungsi dalam organisasi pendidikan, seperti fungsi kepala sekolah, guru, dan bagian tata usaha yang merupakan faktor-faktor yang secara langsung menunjang pencapaian tujuan organisasi pendidikan.

d. *Sentralisasi dan Desentralisasi Keputusan*

Sentralisasi dan desentralisasi adalah pengambilan keputusan yang mengacu pada lokasi kekuasaan pengambilan keputusan. Sentralisasi adalah proses pemberian wewenang pengambilan keputusan pada tingkat atas suatu organisasi, sedangkan desentralisasi merupakan pendelegasian wewenang pada semua tingkat organisasi.

Sentralisasi adalah tingkat pengambilan keputusan dikonsentrasikan pada suatu titik tunggal dalam organisasi. Konsentrasi keputusan yang tinggi adalah sentralisasi, sedangkan konsentrasi keputusan yang rendah disebut disentralisasi.

Desentralisasi mengurangi kemungkinan terjadinya beban informasi yang berlebihan, memberi tanggapan yang cepat terhadap informasi yang baru, memberi masukan yang lebih banyak bagi sebuah keputusan, mendorong terjadinya motivasi, dan merupakan sebuah alat yang potensial untuk melatih para manajer dalam mengembangkan pertimbangan yang baik. Sebaliknya, sentralisasi menambah suatu perspektif yang menyeluruh terhadap keputusan-keputusan yang menyeluruh terhadap keputusan-keputusan dan dapat memberikan efisiensi yang berarti.³

3 *Op. Cit.*, Robbins, 1994, *Teori Organisasi*, hlm. 127.

3. *Macam-macam Struktur Organisasi*

Secara garis besar, struktur organisasi pendidikan terdiri atas dua macam, yaitu⁴ sentralisasi dan desentralisasi. Di antara kedua struktur tersebut ada pula beberapa struktur campuran, yaitu cenderung ke arah sentralisasi mutlak dan yang lebih mendekati desentralisasi, tetapi beberapa bagian masih diselenggarakan secara sentral.

Pada umumnya, struktur campuran inilah yang berlaku di banyak negara dalam menyelenggarakan pendidikan dan pengajaran bagi bangsanya.

a. *Struktur Sentralisasi*

Pada negara-negara yang organisasi pendidikannya dijalankan secara sentral, yaitu yang kekuasaan dan tanggung jawab dipusatkan pada suatu badan di pusat pemerintahan, pemerintah daerah kurang sekali atau bahkan tidak mengambil bagian dalam administrasi apa pun.

Semua urusan pendidikan, dari menentukan kebijakan (*poliey*) dan perencanaan, penentuan struktur dan syarat-syarat personel, urusan kepegawaian sampai pada penyelenggaraan bangunan sekolah, penentuan kurikulum alat-alat pelajaran, soal-soal dan penyelenggaraan ujian-ujian, dan sebagainya, ditetapkan oleh pusat.

Dalam sistem sentralisasi, kekuasaan, tugas, dan tanggung jawab kepala sekolah dan guru sangat dibatasi oleh peraturan dan instruksi dari pusat, yang diterimanya melalui hierarki atasannya. Ciri utama dalam sistem ini, yaitu keharusan adanya uniformitas (keseragaman) yang sempurna bagi seluruh daerah di lingkungan negara itu. Keseragaman itu meliputi hampir semua kegiatan pendidikan, terutama di sekolah-sekolah yang setingkat dan sejenis.

Sistem sentralisasi memiliki kelemahan sebagai berikut.

1. Administrasi yang dijalankan cenderung pada sifat-sifat otoriter dan birokratis. Hal ini menyebabkan para pelaksana pendidikan, baik organisator maupun kepala sekolah serta guru menjadi orang-orang yang pasif dan bekerja secara rutin dan tradisional belaka.
2. Organisasi dan administrasi berjalan sangat kaku karena garis-garis komunikasi antara sekolah dan pusat sangat panjang dan berbelit-belit,

4 *Op. Cit.*, hlm. 128.

sehingga kelancaran penyelesaian persoalan-persoalan kurang dapat terjamin.

3. Banyaknya kekuasaan dan organisatoran sentral, menimbulkan penghalang bagi inisiatif setempat, dan mengakibatkan uniformalitas yang mekanis dalam administrasi pendidikan.

b. Struktur Desentralisasi

Pada negara-negara yang organisasi pendidikannya didesentralisasi, pendidikan bukan merupakan urusan pemerintah pusat, melainkan tanggung jawab pemerintah daerah dan rakyat setempat. Dengan demikian, penyelenggaraan dan organisatoran sekolah pun berada sepenuhnya dalam tangan penguasa daerah. Kemudian pemerintah daerah membagi-bagikan lagi kekuasaannya pada daerah yang lebih kecil lagi, seperti kabupaten/kotapraja, distrik, kecamatan, dan seterusnya dalam penyelenggaraan dan pembangunan sekolah, sesuai dengan kemampuan, kondisi, dan kebutuhan masing-masing.

Pada sistem desentralisasi ini, setiap daerah atau wilayah diberi otonomi yang sangat luas yang meliputi penentuan anggaran biaya, rencana pendidikan, penentuan personel/guru, gaji guru pegawai sekolah, buku pelajaran, pembangunan, penggunaan serta pemeliharaan gedung sekolah. Dengan demikian, kepala sekolah tidak semata-mata merupakan seorang guru kepala, tetapi juga seorang pemimpin profesional dengan tanggung jawab yang luas dan langsung terhadap hasil-hasil yang dicapai oleh sekolahnya. Ia bertanggung jawab langsung terhadap pemerintahan dan masyarakat awasan dan sosial-kontrol yang langsung dari pemerintahan dan masyarakat setempat. Hal ini dikarenakan kepala sekolah dan guru adalah petugas atau karyawan pendidik yang dipilih, diangkat, dan diberhentikan oleh pemerintah daerah setempat. Sistem desentralisasi yang ekstrem seperti ini memiliki kebaikan dan keburukan.

Kebaikannya adalah sebagai berikut.

- 1) Pendidikan dan pengajaran dapat disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat setempat.
- 2) Persaingan sehat di antara daerah atau wilayah sehingga masing-masing berlomba-lomba untuk menyelenggarakan sekolah dan pendidikan yang baik.

- 3) Kepala sekolah, guru, dan petugas pendidikan yang lain akan bekerja dengan baik dan bersungguh-sungguh karena dibiayai dan dijamin hidupnya oleh pemerintah dan masyarakat setempat.

Adapun keburukannya adalah sebagai berikut.

- 1) Karena otonomi yang sangat luas, program pendidikan daerah-daerah akan berbeda-beda. Hal ini akan menimbulkan perpecahan bangsa.
- 2) Hasil pendidikan dan pengajaran tiap-tiap daerah atau wilayah sangat berbeda baik mutu, sifat maupun jenisnya, sehingga menyulitkan bagi pribadi murid dalam mempraktikkan pengetahuan atau kecakapannya kelak dalam masyarakat yang lebih luas.
- 3) Kepala sekolah, guru, dan petugas pendidikan lainnya cenderung menjadi karyawan yang materialistis, sedangkan tugas dan kewajiban guru pada umumnya lain daripada karyawan-karyawan yang bukan guru.
- 4) Penyelenggaraan dan pembiayaan pendidikan yang diserahkan pada daerah atau wilayah itu mungkin akan sangat memberatkan beban masyarakat setempat.⁵

4. *Bagan Struktur Organisasi Lembaga Pendidikan*

Struktur organisasi akan menjadi lebih jelas apabila digambarkan dalam bagan atau skema organisasi. Pada struktur organisasi terdapat gambaran posisi kerja, pembagian kerja, jenis kerja yang harus dilakukan, hubungan atasan dan bawahan, kelompok, komponen atau bagian, tingkat manajemen, dan saluran komunikasi. Struktur organisasi menspesifikan pembagian kegiatan kerja dan menunjukkan bagaimana fungsi atau bagaimana kegiatan yang berbeda-beda itu dihubungkan. Struktur juga menunjukkan hierarki dan struktur wewenang organisasi serta memperlihatkan hubungan pelapornya.

Skema organisasi memberikan penjelasan mengenai hubungan pelaporan yang dinyatakan sebagai garis vertikal pada skema organisasi menunjukkan kepada siapa suatu jabatan atau seseorang individu harus melapor, menggambarkan lingkungan tanggung jawab, alokasi tugas, dan tanggung jawab setiap jabatan dalam organisasi.

5 M. Ngalim, Purwanto, 1991. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, hlm. 26-27.



BAB 6

PERILAKU ORGANISASI DALAM LEMBAGA PENDIDIKAN

Dalam suatu organisasi pendidikan berhasil atau tidaknya tujuan organisasi pendidikan sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor, seperti pemimpin dan orang yang dipimpinnya, serta perilaku organisasi yang dijalankannya. Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin di lingkungan satuan pendidikan harus mampu mewujudkan tujuan-tujuan yang telah ditentukan. Kepala sekolah juga harus mampu memengaruhi perilaku organisasi, para pengikut/guru dalam suatu situasi. Untuk melaksanakan fungsi kepemimpinannya, kepala sekolah tidak hanya harus memiliki wibawa, tetapi juga harus memiliki kesanggupan untuk menggunakan wibawa ini terhadap para guru sehingga memiliki kinerja guru yang baik.



Konsep Dasar Perilaku Organisasi Lembaga Pendidikan

1. *Pengertian Perilaku Organisasi*

Perilaku organisasi adalah studi yang menyangkut aspek-aspek tingkah laku manusia dalam organisasi atau kelompok tertentu. Menurut Shaun Tyson & Tony Jackson. Perilaku organisasional dimaksudkan untuk

mengintegrasikan disiplin ilmu psikologi, psikologi sosial, ilmu politik, sosiologi, dan antropologi, sejauh disiplin ilmu tersebut berkaitan dengan orang di tempat kerja.¹

Robbins menyatakan bahwa perilaku organisasi merupakan studi yang menyelidiki dampak individu, kelompok, dan struktur perilaku dalam organisasi dengan menerapkan pengetahuan perilaku untuk memperbaiki keefektifan organisasi (Robbins, 1991: 8).

Kelly (1983: 211) dalam bukunya *Organizational Behaviour* menjelaskan bahwa di dalam perilaku organisasi terdapat interaksi dan hubungan antara organisasi pada satu pihak dan perilaku individu pada pihak lain.²

Hal itu mempunyai tujuan praktis, yaitu untuk mengarahkan perilaku manusia pada upaya-upaya pencapaian tujuan. Perilaku organisasi, terbentuk dari perilaku-perilaku individu yang terdapat dalam organisasi tersebut.

2. Teori Perilaku Organisasi

Teori atau ilmu perilaku organisasi (*organization behaviour*) pada hakikatnya mendasarkan kajiannya pada ilmu perilaku itu sendiri (akar ilmu psikologi), yang dikembangkan dengan pusat perhatiannya pada tingkah laku manusia dalam organisasi. Dengan demikian, kerangka dasar teori perilaku organisasi didukung oleh dua komponen pokok, yaitu individu-individu yang berperilaku dan organisasi formal sebagai wadah perilaku tersebut.

3. Dasar-dasar Perilaku Individu

Dalam ilmu manajemen, seorang manajer harus mengetahui perilaku individu, yang tentu saja setiap individu memiliki karakteristik yang berbeda antara satu dan lainnya. Karakteristik inilah yang menentukan terhadap perilaku individu, yang pada akhirnya menghasilkan motivasi individu.

Dalam memahami perbedaan setiap individu, menurut Wahyono (2010), pada dasarnya kita harus memahami dan mencoba untuk memahami sifat-sifat manusia. Banyak konsep atau ilmu perilaku yang muncul dan berkembang dalam memahami sifat-sifat individu yang dalam

1 Shaun Tyson & Tony Jackson, 2000, (terj.) Deddy J & Dwi P. *The Essence of Organizational Behaviour: Perilaku Organisasi*, (cet.1) Yogyakarta: Andy, hlm. 12.

2 Kelley, H. H. et al., 1983, *Close Relationships*. New York: W.H. Freeman, hlm. 211.

kenyataannya memiliki banyak perbedaan. Salah satu cara untuk memahaminya yaitu dengan menganalisis terlebih dahulu prinsip dasar yang menjadi bagian dari konsep tersebut.³

Perilaku adalah fungsi dari interaksi antara seorang individu dengan lingkungannya. Dilihat dari sifatnya, perbedaan manusia disebabkan kemampuan, kebutuhan, cara berpikir untuk menentukan pilihan perilaku, pengalaman, dan reaksi afektifnya berbeda satu sama lain. Pendekatan yang sering dipergunakan untuk memahami perilaku manusia adalah pendekatan kognitif, *reinforcement*, dan psikoanalitis. Berikut penjelasan ketiga pendekatan tersebut dilihat dari penekanannya, penyebab timbulnya perilaku, proses, kepentingan masa lalu dalam menentukan perilaku, tingkat kesadaran, dan data yang dipergunakan.

a. *Penekanan*

Penekanan kognitif menekankan pada mental internal, seperti berpikir dan menimbang. Penafsiran individu tentang lingkungan dipertimbangkan lebih penting dari lingkungan itu sendiri. Pendekatan penguatan (*reinforcement*) menekankan pada peranan lingkungan dalam perilaku manusia. Lingkungan dipandang sebagai suatu sumber stimuli yang dapat menghasilkan dan memperkuat respons perilaku. Pendekatan psikoanalitis menekankan peranan sistem personalitas di dalam menentukan suatu perilaku. Lingkungan dipertimbangkan sepanjang hanya ego yang berinteraksi dengannya untuk memuaskan keinginan.

b. *Penyebab timbulnya perilaku*

Dalam pendekatan kognitif, perilaku dikatakan timbul dari ketidakseimbangan atau ketidaksesuaian pada struktur kognitif, yang dapat dihasilkan dari persepsi tentang lingkungan. Pendekatan *reinforcement* menyatakan bahwa perilaku ditentukan oleh stimuli lingkungan baik sebelum terjadinya perilaku maupun sebagai hasil dari perilaku. Menurut pendekatan psikoanalitis, perilaku ditimbulkan oleh tegangan (*tensions*) yang dihasilkan oleh tidak tercapainya keinginan.

c. *Proses*

Pendekatan kognitif menyatakan bahwa kognisi (pengetahuan dan pengalaman) adalah proses mental, yang saling menyempurnakan dengan

3 Sentot Imam Wahjono, 2010, *Perilaku Organisasi*, Yogyakarta: Graha Ilmu, hlm. 12.

struktur kognisi yang ada. Akibat ketidaksesuaian (*inconsistency*) dalam struktur menghasilkan perilaku yang dapat mengurangi ketidaksesuaian tersebut. Menurut pendekatan *reinforcement*, lingkungan yang beraksi dalam diri individu mengundang respons yang ditentukan oleh sejarah. Sifat dari reaksi lingkungan pada respons tersebut menentukan kecenderungan perilaku masa mendatang. Dalam pendekatan psikoanalitis, keinginan dan harapan dihasilkan dalam id, kemudian diproses oleh ego di bawah pengamatan superego.

d. *Kepentingan masa lalu dalam menentukan perilaku*

Pendekatan kognitif tidak memperhitungkan masa lalu (*ahistoric*), karena pengalaman masa lalu hanya menentukan pada struktur kognitif, sedangkan perilaku adalah suatu fungsi dari pernyataan masa sekarang dari sistem kognitif seseorang, tanpa memerhatikan proses masuknya dalam sistem.

Teori *reinforcement* bersifat historik. Menurut teori ini, suatu respons seseorang pada suatu stimulus tertentu menjadi fungsi dari sejarah lingkungannya. Menurut pendekatan psikoanalitis, masa lalu seseorang dapat menjadikan penentu yang relatif penting bagi perilakunya. Kekuatan yang relatif dari id, ego, dan superego ditentukan oleh interaksi dan pengembangannya pada masa lalu.

e. *Tingkat dari kesadaran*

Dalam pendekatan kognitif memang terdapat beragam tingkatan kesadaran, tetapi dalam kegiatan mental yang sadar, seperti mengetahui, berpikir, dan memahami kesadaran tersebut sangat penting dipertimbangkan. Dalam teori *reinforcement*, tidak ada perbedaan antara sadar dan tidak. Biasanya aktivitas mental dipertimbangkan menjadi bentuk lain dari perilaku dan tidak dihubungkan dengan kasus kekuasaan apa pun.

Aktivitas mental seperti berpikir dan berperasaan dapat saja diikuti perilaku yang terbuka, tetapi bukan berarti bahwa berpikir dan berperasaan dapat menyebabkan terjadinya perilaku terbuka. Adapun menurut pendekatan psikoanalitis, hampir sebagian besar aktivitas mental adalah tidak sadar. Aktivitas tidak sadar dari id dan superego secara luas menentukan perilaku.

f. *Data*

Dalam pendekatan kognitif, data, sikap, nilai, pengertian, dan pengharapan pada dasarnya dikumpulkan melalui survei dan kuesioner. Pendekatan *reinforcement* mengukur stimuli lingkungan dan respons materi atau fisik yang dapat diamati, melalui observasi langsung atau dengan sarana teknologi. Pendekatan psikoanalitis menggunakan daya ekspresi dari keinginan, harapan, dan bukti penekanan dan bukti dari keinginan tersebut melalui analisis mimpi, asosiasi bebas, teknik proyektif, dan hipnotis.

Dasar-dasar memahami perilaku, dari hasil penelitian dapat disepakati bahwa:

- a. perilaku adalah akibat;
- b. perilaku diarahkan oleh tujuan;
- c. perilaku yang dapat diamati secara langsung, dapat diukur;
- d. perilaku yang tidak dapat diamati secara langsung juga penting dalam mencapai tujuan;
- e. perilaku didorong/dimotivasi.

Perilaku individu adalah perilaku seseorang sehari-hari di dalam kehidupannya. Faktor yang memengaruhi perilaku individu adalah kepribadian, persepsi, sikap, kemampuan dan keterampilan, latar belakang keluarga, demografis, pengalaman, dan kapasitas belajar.⁴

Individu membawa kemampuan, kepercayaan pribadi, pengharapan kebutuhan, dan pengalaman masa lalunya ke dalam tatanan organisasi. Ini semuanya adalah karakteristik yang dimiliki individu, karakteristik ini akan dibawa olehnya ketika ia akan memasuki sesuatu lingkungan baru, yakni organisasi atau lainnya. Organisasi yang juga merupakan suatu lingkungan bagi individu mempunyai karakteristik pula.

Karakteristik organisasi di antaranya keteraturan yang diwujudkan dalam susunan hierarki, pekerjaan, tugas-tugas, wewenang dan tanggung jawab, sistem penggajian (*reward system*), sistem pengendalian, dan sebagainya. Jika karakteristik organisasi terwujud, terwujudlah perilaku individu dalam organisasi.⁵

4 *Op. Cit.*, Sentot Wahjono, 2010, *Perilaku*, hlm. 17.

5 David A. Nadler; J. Richard Hackman; Edward E. Lawler III, 1979, *Managing Organizational Behavior*, Boston, Toronto: Little Brown and Company, hlm. 27-28.



B. Perilaku Individu dalam Organisasi

1. Makna Perilaku Individu dalam Organisasi

Perilaku individu dalam organisasi adalah bentuk interaksi antara karakteristik individu dan karakteristik organisasi. Setiap individu dalam organisasi memiliki perilaku yang berbeda antara satu dan lainnya, karena perilaku tersebut bergantung pada lingkungannya yang berbeda. Dalam tatanan organisasi individu membawa kemampuan, kepercayaan pribadi, pengharapan kebutuhan, dan pengalaman masa lalunya.⁶

Karakteristik individu tersebut akan dibawanya ketika ia memasuki lingkungan baru, yaitu organisasi atau yang lainnya. Dalam kaitan antara individu dengan organisasi, ia membawa karakteristik individu dalam organisasi, sehingga terjadilah interaksi antara karakteristik individu dan karakteristik organisasi. Interaksi keduanya mewujudkan perilaku individu dalam organisasi.

2. Karakteristik Perilaku Individu dalam Organisasi

Perilaku individu juga dapat dipahami dengan mempelajari karakteristik individu. Nimran dalam Sopiha (2008), menjelaskan karakteristik yang melekat pada individu terdiri atas ciri-ciri biografis, kepribadian, persepsi, dan sikap.⁷

a. Mencoba Memahami Sifat-sifat Manusia

Ilmu perilaku telah banyak mengembangkan cara-cara untuk memahami sifat-sifat manusia. Konsep tentang manusia telah dikembangkan oleh para peneliti perilaku organisasi. Meskipun konsep-konsep tersebut memiliki perbedaan, usaha pengembangan pemahaman mengenai sifat manusia pada umumnya telah banyak dilakukan. Salah satu cara untuk memahami sifat-sifat manusia adalah dengan menganalisis kembali prinsip-prinsip dasar yang sebagai berikut.⁸

6 Cushway, Barry, Derek Lodge, 1995, *Organisational Behaviour and Design: Perilaku dan Desain Organisasi*, cet. 1, Jakarta: Elex Media Komputindo, hlm. 211.

7 Sopiha, 2008, *Perilaku Organisasi*, Yogyakarta: Andi, hlm. 28-36.

8 *Op. Cit.*, hlm. 28-36.

1) Manusia berbeda perilakunya, karena kemampuannya tidak sama

Prinsip dasar kemampuan ini penting diketahui untuk memahami alasan seseorang berbuat dan berperilaku berbeda dengan yang lain. Karena terbatasnya kemampuan ini, seseorang bisa menyelesaikan suatu tugas dalam waktu 10 menit, sedangkan orang lain memerlukan 3 hari. Terbatasnya kemampuan ini membuat seseorang bertindak laku yang berbeda.

Menurut Stephen P. Robbins (1994), kemampuan (*ability*) berarti kapasitas seorang individu untuk melakukan beragam tugas dalam suatu pekerjaan. Kemampuan setiap individu tidaklah sama. Dihat dari sudut pandang ini, kemampuan individu dapat membedakan perilakunya.

Perbedaan individu dalam bentuk kemampuan (yang termasuk kecerdasan) dan karakteristik biografis (seperti usia, gender, ras, dan masa jabatan) dapat memengaruhi kinerja individu. Akan tetapi, pada intinya adalah mengetahui cara setiap individu bisa memiliki kemampuan yang berbeda dan dapat memanfaatkan pengetahuan tersebut untuk meningkatkan kemungkinan seseorang melakukan pekerjaan dengan baik. Menurut Stephen, kecerdasan adalah satu karakteristik yang dibawa individu ketika mereka bergabung dalam suatu organisasi.⁹

2) Manusia mempunyai kebutuhan yang berbeda

Para pakar ilmu perilaku menyepakati bahwa manusia berperilaku karena didorong oleh serangkaian kebutuhan. Dengan kebutuhan ini, timbul beberapa pertanyaan di dalam diri seseorang (*internal state*) yang menyebabkan seseorang berbuat untuk mencapainya sebagai suatu objek atau hasil.

Setiap individu berperilaku berbeda karena kebutuhan individu yang berbeda. Seorang guru yang rajin bekerja karena membutuhkan uang untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya sangat jelas berbeda dengan guru yang bekerja karena membutuhkan penghargaan sosial dari lingkungannya. Pemahaman kebutuhan yang berbeda dari setiap individu sangat bermanfaat dalam memahami konsep perilaku individu dalam organisasi.

9 *Loc. Cit.*, Stephen & Timothy, 1994, *Teori Organisasi*, hlm. 57.

3) Orang berpikir tentang masa depan dan membuat pilihan tentang bagaimana bertindak

Kebutuhan manusia dapat dipenuhi melalui perilaku masing-masing. Dalam banyak hal, seseorang dihadapkan dengan sejumlah kebutuhan yang potensial harus dipenuhi melalui perilaku yang dipilihnya. Cara untuk menjelaskan cara seseorang membuat pilihan di antara sejumlah besar rangkaian pilihan perilaku yang terbuka baginya adalah dengan penjelasan teori ekspektasi.

Teori ini menjelaskan bahwa individu dapat memutuskan untuk berperilaku dalam cara yang dirasakan memiliki kesempatan yang terbaik untuk menghasilkan hasil-hasil yang positif.

4) Seseorang memahami lingkungannya dalam hubungannya dengan pengalaman masa lalu dan kebutuhannya

Setiap kebutuhan dan pengalaman seorang individu sering berbeda sifatnya maka persepsi terhadap lingkungan pun akan berbeda. Contohnya, orang-orang yang berada dalam organisasi yang sama kerap mempunyai perbedaan dalam berpengharapan (*expectancy*) mengenai jenis perilaku yang membuahkan suatu penghargaan, misalnya naik gaji atau cepat promosi.

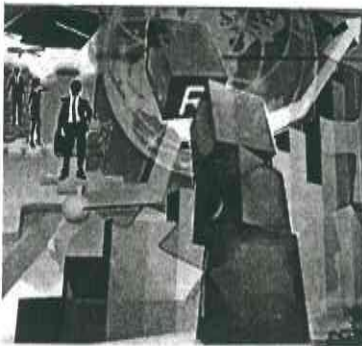
5) Seseorang mempunyai reaksi-reaksi senang atau tidak senang (*affective*)

Perasaan senang dan tidak senang akan menjadikan individu berbuat atau bertindak berbeda dengan orang lain dalam menanggapi suatu hal.

6) Faktor yang menentukan sikap dan perilaku seseorang

a. Beberapa pendekatan untuk memahami perilaku

Ada beberapa pendekatan yang dikembangkan oleh para ahli ilmu perilaku untuk memahami perilaku manusia yang berinteraksi dengan lingkungannya. Pendekatan (*approach*) pemahaman perilaku itu pada umumnya dapat dikelompokkan atas tiga pendekatan, yaitu sebagai berikut.



BAB 7

KEKUASAAN, POLITIK, WEWENANG, TANGGUNG JAWAB, DAN KEBIJAKAN DALAM ORGANISASI LEMBAGA PENDIDIKAN

Kekuasaan dan politik merupakan satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan. Politik adalah salah satu bentuk untuk memperoleh kekuasaan, *how to get the power*. Dengan demikian, ketika membicarakan politik, kita juga membicarakan strategi untuk mendapatkan kekuasaan. Jika kekuasaan didefinisikan sebagai energi yang dimiliki oleh seseorang atau kelompok untuk memuluskan tujuan yang ingin dicapainya, kekuasaan dalam politik artinya menghimpun dan menempatkan energi setiap orang dalam kelompok untuk memperoleh kekuatan dalam mencapai tujuan yang hendak dicapai.

Kekuasaan dalam politik tampaknya sangat “kotor”, karena strategi seseorang dalam berpolitik memungkinkannya menggunakan berbagai cara yang sering harus mengorbankan seseorang atau kelompok lainnya.

Pada umumnya kekuasaan yang diperoleh karena politik merupakan upaya untuk menguasai masyarakat secara ideologikal sehingga pemilik kekuasaan berada pada posisi tertinggi atau sering disebut kaum “elite”.

Kebijakan yang dikeluarkan oleh kaum elite akan mengatur segala perilaku orang dalam menjalankan dan memberikan sumbangsih terhadap kehidupan, baik dalam kehidupan bernegara bahkan sampai pada kehidupan bermasyarakat.



A. Konsep Dasar Kekuasaan dalam Organisasi

1. Definisi Kekuasaan dalam Organisasi

Kekuasaan dan politik di dalam organisasi bukanlah kekuasaan dan politik pada struktur kenegaraan yang biasa kita sebut "politik" sehari-hari. Gilbert W. Fairholm (1987) mendefinisikan kekuasaan sebagai ... kemampuan individu untuk mencapai tujuannya saat berhubungan dengan orang lain, bahkan ketika dihadapkan pada penolakan mereka." Fairholm lalu merinci sejumlah gagasan penting dalam penggunaan kekuasaan secara sistematis dengan menekankan bahwa kapasitas personal-lah yang membuat pengguna kekuasaan bisa melakukan persaingan dengan orang lain".¹

Kekuasaan adalah gagasan politik yang berkisar pada sejumlah karakteristik yang mengelaborasi kekuasaan sebagai alat yang digunakan seseorang, yaitu pemimpin (juga pengikut) dalam hubungan interpersonalnya. Karakter kekuasaan, menurut Fairholm (1987) adalah sebagai berikut:²

- a. bersifat sengaja, karena meliputi kehendak, bukan sekadar tindakan acak;
- b. alat (instrumen), untuk mencapai tujuan;
- c. bersifat terbatas, diukur dan diperbandingkan dalam beragam situasi atau mendeteksi kemunculannya;
- d. melibatkan kebergantungan, yaitu terdapat kebebasan atau faktor ketidakbergantungan yang melekat pada penggunaan kekuasaan;
- e. gagasan bertindak, bersifat samar, dan tidak selalu dimiliki;
- f. ditentukan dalam istilah hasil, yaitu hasil menentukan kekuasaan yang kita miliki;
- g. bersifat situasional, taktik kekuasaan tertentu efektif dalam hubungan tertentu, bukan seluruh hubungan;
- h. didasarkan pada oposisi atau perbedaan.

Stephen P. Robbins (2001), mendefinisikan kekuasaan sebagai "... kapasitas bahwa A harus memengaruhi perilaku B sehingga B bertindak sesuai dengan apa yang diharapkan oleh A. Definisi Robbins menyebut

1 Douglas Fairholm Gilbert W. Fairholm, 1987, *Spiritual Leadership: Fulfilling Whole-Self Needs at Work*. Leadership & Organization Development Journal, Vol. 17 Iss: 5, hlm. 7.

2 *Op. Cit.*, hlm. 21.

suatu "potensi" sehingga kekuasaan mungkin ada, tetapi tidak dipergunakan. Oleh sebab itu, kekuasaan disebut sebagai "kapasitas" atau "potensi".³

John A. Wagner and John R. Hollenbeck (1993) mengemukakan definisi kekuasaan dari para politisi, seperti Winston Churchill dan Bill Clinton, yaitu "... kemampuan untuk memengaruhi perilaku orang lain dan membujuknya untuk melakukan hal-hal yang tidak bisa mereka tolak." Sebab itu, Wagner and Hollenbeck mendefinisikan kekuasaan sebagai "... kemampuan, baik untuk memengaruhi perilaku orang lain maupun untuk melawan pengaruh yang tidak diinginkan."⁴

Dalam konteks perilaku organisasi, John R. Schermerhorn *et.al.* (1987: 131) mendefinisikan kekuasaan sebagai "... kemampuan yang mampu membuat orang melakukan hal-hal yang kita inginkan atau kemampuan untuk membuat hal menjadi kenyataan menurut cara yang kita inginkan." Kekuasaan dalam organisasi biasanya dikaitkan dengan konsep kepemimpinan, yang merupakan mekanisme kunci dari kekuasaan guna memungkinkan suatu hal terjadi.

Richard L. Daft (1999) mengidentifikasi bahwa kekuasaan sebagai kekuatan di dalam organisasi sulit untuk dicera, tidak bisa dilihat, tetapi efeknya dapat dirasakan. Daft juga menyatakan kekuasaan sebagai kemampuan potensial seseorang (atau departemen) untuk memengaruhi orang (atau departemen) lain untuk menjalankan perintah atau melakukan sesuatu yang tidak bisa mereka tolak.⁵

Definisi-definisi kekuasaan yang telah disebutkan menurut March – mengindikasikan pentingnya posisi kekuasaan dalam suatu organisasi. Tanpa kekuasaan, individu akan anarkis, pemimpin tidak bergigi, sanksi tidak dipatuhi, dan sebab itu ketiadaan kekuasaan kerap dianggap situasi *chaos* (kekacauan). Ketidadaan kekuasaan dalam organisasi membuat organisasi kehilangan konsep pengendalian dan berujung pada ketidaktercapaian tujuan organisasi, bahkan *chaos* dalam organisasi.

3 *Loc. Cit.*, Stephen P. Robbins, 2001, *Organizational*, hlm. 132.

4 Wagner III, John A., Hollenbeck, John R. 1993, *Management of Organizational, Behaviour*, Englewood S Cliffs, New Jersey, Prentice Hall, Inc. hlm. 21.

5 Richard L. Daft, 1999, *Organization Theory and Design*, 10th Edition, Mason: Cengage Learning, 201, hlm. 132.

2. Sumber Kekuasaan

Dari manakah sumber-sumber kekuasaan? Para penulis berbeda pendapat – kendati punya banyak kesamaan satu sama lain – seputar sumber kekuasaan di dalam organisasi. Ada baiknya kita tinjau pendapat Gareth Morgan (1979), tentang sumber kekuasaan dalam organisasi, yang menurutnya berasal dari:⁶

1. otoritas formal;
2. kendali sumber daya langka;
3. penggunaan struktur, aturan, dan kebijakan organisasi;
4. kendali proses pembuatan keputusan;
5. kendali pengetahuan dan informasi;
6. kendali batasan (*boundary*) organisasi;
7. kendali teknologi;
8. aliansi interpersonal, jaringan, dan kendali atas “organisasi informal”;
9. simbolisme dan manajemen makna (filosofi organisasi);
10. gender dan manajemen hubungan berbasis gender;
11. faktor-faktor struktural yang menentukan tahap-tahap tindakan; dan
12. kekuasaan yang telah dimiliki seseorang.

Menurut Morgan, sumber kekuasaan memberikan sejumlah makna berbeda bagi anggota organisasi untuk mencapai kepentingannya, memecahkan, sekaligus melestarikan konflik dalam organisasi. French and Raven membuat taksonomi yang membedakan lima jenis kekuasaan, yaitu sebagai berikut.⁷

Jenis Kekuasaan	Sumber
<i>Reward</i>	Kemampuan menyediakan keuntungan atau <i>reward</i> bagi sasaran kekuasaan.
<i>Koersif</i>	Kemampuan menyediakan efek hukuman pada sasaran kekuasaan yang tidak patuh.
<i>Expert</i>	Kemampuan dan pengetahuan khusus yang dimiliki disaat sasaran kekuasaan ingin memiliki atau menggunakannya.

6 *Loc. Cit.*, Gareth, Morgan, 1979. *Sosiological*....., hlm. 331.

7 *Op. Cit.*, Gareth, Morgan, 1979. *Sosiological*....., hlm. 333.

<i>Referent</i>	Kemampuan berdasarkan kehendak orang lain meniru pemilik kekuasaan atau dengan apa pemilik kekuasaan menyimbolkannya.
<i>Legitimate</i>	Kemampuan berdasarkan perasaan yang orang miliki bahwa kita memiliki hak dan otoritas menerapkan pengaruh atas kegiatan mereka. Kekuasaan ini diberikan oleh organisasi atau pendahulu kita.

Sumber: diadaptasi dari Gareth Morgan (1979: 333)

Ronald J. Stupak and Peter M. Leitner (2001:154) dalam *Handbook of Public Quality Management* (2001) merevisi taksonomi French and Raven. Mereka menerima lima jenis kekuasaan French and Raven, tetapi menambahkannya menjadi sebagai berikut.⁸

Jenis Kekuasaan	Sumber
<i>Expert</i>	Kemampuan mengatur orang lain seputar informasi, pengetahuan, dan kepakaran.
<i>Referent</i>	Kemampuan mengatur orang lain perasaan seputar penerimaan dan pengakuan personal.
<i>Reward</i>	Kemampuan mengatur orang lain sesuatu yang dikehendaki atau menghilangkan juga mengurangi sesuatu pada yang tidak mereka kehendaki.
<i>Koersif</i>	Kemampuan mengatur orang lain sesuatu yang ia tidak dikehendaki atau menghilangkan juga mengurangi sesuatu yang ia tidak kehendaki.
<i>Legitimate</i>	Kemampuan untuk mengatur orang lain perasaan kewajiban dan pertanggungjawaban.

Sumber: diadaftasi dari Ronald and Peter M. Leitner (2001.154)

Taksonomi French and Raven juga diadopsi oleh Stephen P. Robbins (2001: 133). Bagi Robbins, sumber kekuasaan dikategorikan dalam dua lokus, yaitu:⁹

1. Kekuasaan Formal didasarkan posisi individu dalam organisasi. Kekuasaan formal juga bisa datang dari kemampuan seorang pejabat melakukan tindak koersif, *reward*, juga otoritas.

⁸ Ronald J. Stupak and Peter M. Leitner, 2001, *Handbook of Public Quality Management*, Boca Raton, Florida: CRC Press, hlm. 154.

⁹ *Loc. Cit.*, Stephen P. Robbins, 2001, *Organizational*, hlm. 133.

2. Kekuasaan personal datang dari individu sendiri. Mereka tidak harus mempunyai posisi formal untuk berkuasa. Orang-orang yang kompeten bekerja, kendati bukan manajer atau pimpinan, bisa berkuasa. Kekuasaan ini datang dari karakteristik unik mereka.

Taksonomi jenis dan sumber kekuasaan dari Robbins adalah sebagai berikut.

Kekuasaan Formal	Kekuasaan Personal
<p><i>Kekuasaan Koersif</i></p> <p>Kekuasaan yang didasarkan pada rasa takut. Orang bereaksi pada kekuasaan ini dengan rasa takut terhadap dampaknya. Di tingkat organisasi, kekuasaan koersif A terhadap B terjadi jika A bisa menghilangkan, menunda, atau mendemosi B berdasarkan anggapan A terhadap kinerja B.</p>	<p><i>Kekuasaan Pakar</i></p> <p>Kekuasaan ini muncul akibat kepakaran, keahlian khusus, atau pengetahuan kepakaran sudah menjadi salah satu sumber kekuasaan yang paling berpengaruh di dunia.</p>
<p><i>Kekuasaan Reward</i></p> <p>Lawan dari kekuasaan koersif. Orang taat pada keinginan dan aturan karena dengan demikian bisa menghasilkan keuntungan positif. <i>Reward</i> bisa finansial (tingkat upah, kenaikan upah, bonus) atau non-finansial (pengakuan, promosi, kolega bersahabat, waktu <i>shift</i> yang enak)</p>	<p><i>Kekuasaan Rujukan</i></p> <p>Kekuasaan didasarkan indentifikasi dengan orang yang punya sumber daya dan sifat personal yang dikagumi orang. "Jika saya suka, menghargai, dan mengagumi anda, anda bisa menerapkan kekuasaan atas saya karena saya ingin menyenangkan anda."</p>
<p><i>Kekuasaan Legitimate</i></p> <p>Kekuasaan ini berasal dari jabatan seseorang dalam struktur organisasi. kekuasaan legitimate otoritas formal untuk mengendalikan dan menggunakan sumber organisasi.</p>	<p><i>Kekuasaan Informasi</i></p> <p>Orang punya kekuasaan informasi jika mereka punya akses pada informasi yang orang lain hargai. Dengan mengontrol informasi atau aksesnya, ia membuat orang lain bergantung kepada dirinya.</p>
	<p><i>Kekuasaan Koneksi</i></p> <p>Individu punya akses langsung pada orang dengan posisi tinggi dalam hierarki organisasi atau politisi berpengaruh.</p>

Sumber: Stephen P. Robbins (2001: 133)

3. Jenis Kekuasaan

Douglas Fairholm Gilbert W. Fairholm (1987) dalam tanggapannya terhadap taksonomi jenis kekuasaan French and Raven, mengklasifikasi sepuluh jenis kekuasaan yang banyak diaplikasikan hingga saat ini, yaitu sebagai berikut.¹⁰

a. *Reward Power*

Reward power adalah kekuasaan yang didasarkan kemampuan seseorang memberikan keuntungan kepada orang lain. Kekuasaan mengalir dari individu yang mampu menyediakan *reward* yang dibutuhkan orang lain. Kemampuan ini memungkinkan pemilik kekuasaan mengendalikan perilaku orang lain dan mencapai hasil yang diharapkan sejauh adanya kebutuhan orang lain tersebut akan *reward* yang disediakan olehnya.

Penggunaan kekuasaan *reward* dilakukan oleh orang yang menempati tingkatan tertinggi hierarki organisasi. Mereka mempunyai akses pada material, informasi, atau upah psikologis (senyum, perhatian, pujian, kata-kata manis). Manajemen tingkat menengah dan para supervisor juga biasanya memiliki jenis kekuasaan ini. Sekalipun demikian, pekerja juga dapat menerapkan kekuasaan *reward* kepada atasannya, dengan cara menerapkan energi dan *skill* yang mereka miliki untuk menyelesaikan pekerjaan yang diharapkan seorang manajer. Karena manajer bergantung kepada kinerja pekerja, pekerja dapat menyetir perilaku manajer sesuai keinginan mereka.

b. *Coercive Power*

Coercive power adalah kekuasaan yang didasarkan atas kemampuan seseorang menyediakan dampak hukuman pada target akibat ketidakpatuhannya. Kekuasaan ini terletak pada kemampuan seseorang untuk memerintahkan kepatuhan melalui cara fisik. Seperti halnya *reward*, kekuasaan jenis ini memungkinkan pemimpin memengaruhi perilaku orang lain akibat kemampuannya menerapkan hasil yang tidak diinginkan.

Ketidakpatuhan atas orang yang mempunyai jenis kekuasaan koersif menghasilkan penerapan hukuman dalam bentuk menahan *reward* yang diinginkan. Hal ini merupakan situasi kekuasaan koersif, kekuasaan yang mengikuti model militer.

10 Loc. Cit., Fairholm Gilbert W. Fairholm, 1987, *Spiritual*, hlm. 117.

c. *Expert Power*

Expert power adalah kekuasaan yang didasarkan pada kemampuan dan pengetahuan khusus yang dimiliki seseorang yang menyebabkan target atau orang lain menggunakan atau bergantung kepadanya. *Expert power* merupakan sumber kekuasaan yang penting untuk diterapkan. Kekuasaan mengalir dari orang yang mempunyai *skill*, pengetahuan, dan kemampuan yang dibutuhkan dan dihargai oleh orang lain. Jika orang menerima agar seorang pekerja mau menggunakan *skill* yang ia miliki untuk membantu mereka, pekerja tersebut mempunyai kekuasaan.

d. *Legitimate Power*

Legitimate power adalah kekuasaan yang didasarkan atas perasaan orang lain bahwa pelaku kekuasaan mempunyai otoritas dan hak untuk memengaruhi tindakan mereka. Perasaan ini merupakan hasil yang diterima dari organisasi formal atau warisan historis. Kekuasaan hadir pada mereka yang ditunjuk oleh organisasi untuk memberi perintah.

e. *Identification Power with Other*

Hubungan seseorang dengan orang lain yang mempunyai kekuasaan menular kepada orang yang berhubungan tersebut. Jenis kekuasaan ini bisa datang melalui hubungan personal, seperti sekretaris atau asisten administrasi yang sering bekerja bersama manajer puncak. Jika orang yang mendekatkan diri dengan kekuasaan tersebut juga meniru gagasan, norma, metode, dan tujuan dari orang berkuasa, kekuasaan orang tersebut akan bertambah.

f. *Critical Power*

Pada tingkat lain, seseorang berkuasa hingga kontribusi orang tersebut bersifat kritis bagi individu lain atau bagi organisasi. Seseorang juga menerapkan kekuasaan selama orang tersebut terhubung dengan sumber daya yang mereka kuasai.

g. *Social Organization Power*

Sumber kekuasaan lainnya adalah organisasi sosial. Kekuasaan diturunkan melalui hubungan terstruktur seseorang mengombinasikan kekuatan individual mereka guna memenuhi tujuan kelompok. James MacGregor Burns menyatakannya dalam kata-kata, "*kekuasaan seorang*

pemimpin mengalir dari kekuasaan pengikut." Pencapaian tujuan hanya dapat terselenggara ketika satu individu berhasil memobilisasi dan mentransformasi pengikut, yang pada gilirannya mentransformasikan kekuasaan tersebut kepada pemimpin.

h. Using Power

Kekuasaan juga bisa bersumber tatkala seseorang menggunakan kekuasaannya. Kekeliruan menerapkan kekuasaan dapat berakibat hilangnya kekuasaan. Sebaliknya, penggunaan kekuasaan cenderung meningkatkan kekuasaan itu sendiri. Persepsi orang lain seputar kekeliruan seorang pengguna kekuasaan bisa menghasilkan berkurangnya dukungan. Kekeliruan bertindak atau sering melakukan kekuasaan secara sewenang-wenang dapat mengikis kekuasaan dan dukungan dari orang lain. Kekuasaan pada dirinya sendiri merupakan sumber bagi kekuasaan lainnya.

i. Charismatic Power

Orang yang mempunyai karisma biasanya mempunyai personalitas menyenangkan, menarik, dan mendorong orang lain untuk mematuhi.

i. Centrality Power

Penempatan strategis individu dalam organisasi juga merupakan sumber kekuasaan. Lokasi fisik pada pusat kegiatan atau interaksi dengan orang-orang berkuasa menambah perkembangan dan penggunaan efektif dari kekuasaan. Sentralitas kekuasaan ini penting dalam konteks kekuasaan, baik secara fisik maupun sosial.

<i>Position Power</i>	<i>Personal Power</i>
<i>Legitimate</i>	<i>Referent</i>
<i>Reward</i>	<i>Expert</i>
<i>Coercive</i>	
<i>Information</i>	
<i>Ecological</i>	

Sumber: diadaptasi dari Yukl, Gary A., (1989),

Taksonomi Yukl mirip dengan yang dibuat Wagner and Hollenbeck berdasarkan karya French and Raven, kecuali untuk *Information Power* dan *Ecological Power*.

Berdasarkan karya French and Raven (1991), dapat dibuat alat ukur guna mengukur jenis kekuasaan yang ada pada seseorang atau pimpinan atau manajer, yaitu sebagai berikut.¹¹

Atasan saya dapat

	<p><i>Expert Power</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Memberi saran-saran teknis secara baik. • Berbagi pertimbangan, pengalaman, dan pelatihan. • Menyediakan saran-saran berhubungan dengan pekerjaan. • Menyediakan saya pengetahuan teknis yang dibutuhkan.
	<p><i>Referent Power</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Membuat saya merasa dihargai. • Membuat saya merasa ia dapat setuju dengan saya. • Membuat saya merasa diterima sebagai pribadi. • Membuat saya merasa penting.
	<p><i>Reward Power</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan tingkat upah saya. • Membuat saya bisa naik upahnya. • Menyediakan saya tunjangan khusus. • Membuat saya dapat promosi.
	<p><i>Coercive Power</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Memberi saya pekerjaan yang tidak saya ingin. • Membuat pekerjaan saya sulit. • Membuat segala hal tidak menyenangkan di sini. • Membuat pekerjaan jadi hambar.
	<p><i>Legitimate Power</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Membuat saya punya komitmen untuk dicapai. • Membuat saya merasa bisa mencapai persyaratan kerja. • Membuat saya merasa punya tanggung jawab yang patut dipenuhi. • Membuat saya sadar bahwa saya punya tugas yang harus diselesaikan.

Sumber: French and Raven (1991: 122)

11 French, J. P. R. Jr., and Raven, B. 1991, *The bases of Social Power*. In D. Cartwright and A. Zander (eds.), *Group Dynamics*, New York: Harper and Row, hlm. 122.



B. Politik dalam Organisasi

Politik dapat didefinisikan sebagai kegiatan individu atau kelompok sedemikian rupa guna memperoleh dan menggunakan kekuasaan untuk mencapai kepentingannya sendiri.

Richard L. Daft (1999: 139), mendefinisikan adalah "... penggunaan kekuasaan guna memengaruhi keputusan dalam rangka memperoleh hasil yang diharapkan. Penggunaan kekuasaan dan pengaruh membawa pada dua cara mendefinisikan politik. *Pertama*, perilaku melayani diri sendiri. *Kedua*, proses pembuatan keputusan organisasi yang sifatnya alamiah.¹²

Dalam definisi pertama, politik melibatkan kecurangan dan ketidakjujuran yang ditujukan untuk kepentingan diri sendiri dan memicu konflik dan ketidakharmonisan dalam lingkungan kerja. Pandangan suram terhadap politik ini umum dianut masyarakat awam. Suatu riset menyuguhkan fakta bahwa pekerja yang menganggap kegiatan politik dalam jenis ini di perusahaan kerap merasa gelisah dan ketidakpuasan kerja.

Riset juga mendukung keyakinan tidak proporsionalnya penggunaan politik berkaitan dengan rendahnya moral pekerja, kinerja organisasi yang rendah, dan pembuatan keputusan yang buruk. Politik dalam cara pandang ini menjelaskan bahwa manajer tidak menyetujui perilaku politik.

Dalam definisi kedua, politik dilihat sebagai proses organisasi yang alamiah demi menyelesaikan perbedaan di antara kelompok kepentingan di dalam organisasi. Politik merupakan proses tawar-menawar dan negosiasi yang digunakan untuk mengatasi konflik dan perbedaan pendapat. Dalam cara pandang ini, politik sama dengan pembangunan koalisi dalam proses pembuatan keputusan. Politik bersifat netral dan tidak perlu membahayakan organisasi.

Politik dalam organisasi sulit dihindarkan ketika organisasi terdiri atas dua orang atau lebih.

1. Makna Politik di dalam organisasi

Gareth Morgan (1998: 335), menyatakan bahwa organisasi mirip dengan sistem politik. Politik dalam organisasi (*organizational politics*) dapat dibagi menjadi tiga konsep, yaitu *interest* (kepentingan), konflik, dan kekuasaan (*power*). *Interest* (kepentingan) adalah kecenderungan meraih sasaran, nilai,

12 *Loc. Cit.*, Richard L. Daft, 1999, *Organization.....*, hlm. 139.

kehendak, harapan, dan kecenderungan lainnya yang membuat orang bertindak dengan satu cara daripada lainnya. Politik keorganisasian muncul pada saat orang berpikir secara berbeda dan bertindak berbeda.¹³

2. Mendefinisikan Politik Organisasi

Politik tidak sama dengan kekuasaan dan pengaruh (*influence*). Ketiganya merupakan konsep yang berbeda dan berdiri sendiri. *Power* atau kekuasaan mengekspresikan kapasitas individu untuk secara sengaja menimbulkan dampak kepada orang lain.

Pengaruh (*influence*) adalah kemampuan membuat orang menuruti kehendak pemberi pengaruh. Adapun politik mendasarkan diri pada kekuasaan (kekuasaan), dan kekuasaan tidak terdistribusi secara merata di dalam organisasi.

Pengaruh (*influence*) yaitu transaksi yang dilakukan seseorang untuk membujuk orang lain dalam melaksanakan suatu kegiatan sesuai dengan harapan orang yang memengaruhi. Pengaruh dapat timbul karena status jabatan, kekuasaan dan menghukum, pemilikan informasi lengkap juga penguasaan saluran komunikasi yang lebih baik.

Oleh sebab itu, siapa pun yang menggenggam kekuasaan di dalam organisasi akan menggunakan kekuasaan tersebut untuk memengaruhi (*to influence*) orang lain. Dengan kata lain, kekuasaan adalah sumber daya sosial yang ditujukan demi melancarkan pengaruh, yaitu proses sosial, dan keduanya merupakan sokoguru politik.

Richard L. Daft (1999) mendefinisikan politik organisasi sebagai "... (kegiatan yang) melibatkan kegiatan memperoleh, mengembangkan, dan menggunakan kekuasaan (*power*) dan sumber daya lainnya guna memengaruhi pihak lain serta menambah hasil yang diharapkan ketika terdapat ketidakmenentuan ataupun ketidaksetujuan seputar pilihan-pilihan yang tersedia."¹⁴

Dari definisi tersebut, perilaku politik dapat menjadi kekuatan positif ataupun negatif. Politik adalah penggunaan *power* (kekuasaan) untuk mencapai tujuan. Ketidakmenentuan dan konflik adalah alamiah dan tidak terelakkan. Politik adalah mekanisme guna mencapai persetujuan. Politik melibatkan diskusi-diskusi informal yang memungkinkan orang mencapai

13 *Loc. Cit.*, Gareth. Morgan, 1979. *Sosiological*, hlm. 335.

14 *Op. Cit.*, Richard L. Daft, 1999. *Organization*, hlm. 144.

kesepakatan dan membuat keputusan yang mungkin bisa menyelesaikan masalah ataupun tidak.

Fairholm (1987), mendefinisikan politik keorganisasian sebagai;

" ... meliputi tindakan-tindakan yang diambil untuk memperoleh dan menggunakan *power* (kekuasaan) dalam hal pengendalian sumber daya organisasi demi mencapai hasil yang diharapkan oleh satu pihak diperhadapkan dengan pihak lainnya." ¹⁵

Douglas Fairholm (1987), setelah menelusuri sejumlah definisi politik organisasi, mengambil sejumlah "benang merah" definisi politik keorganisasian, yang meliputi:¹⁶

- a. tindakan yang diambil oleh individu melalui organisasi;
- b. setiap pengaruh yang dilakukan seseorang terhadap yang lainnya;
- c. upaya satu pihak guna mempromosikan kepentingan diri atas pihak lain dan lebih lanjut, mengancam kepentingan diri pihak lainnya;
- d. tindakan-tindakan yang biasanya tidak diberi sanksi oleh organisasi tempatnya terjadi, atau hasil yang dicari tidak diberikan sanksi;
- e. politik keorganisasian melibatkan sejumlah proses pertukaran dengan hasil yang *zero-sum* (menang-kalah);
- f. politik keorganisasian adalah proses yang melibatkan perumusan sasaran politik, strategi pembuatan keputusan, dan taktik; serta
- g. politik keorganisasian adalah esensi dari kepemimpinan.

3. *Munculnya Politik dalam Organisasi*

Richard L. Daft (1999), mengidentifikasi tiga wilayah dalam politik organisasi terangsang untuk muncul. Wilayah-wilayah tersebut adalah sebagai berikut.¹⁷

a. *Perubahan Struktural*

Perubahan struktural, misalnya reorganisasi jabatan langsung menohok ke dalam "pusat" hubungan otoritas dan kekuasaan. Reorganisasi, seperti perubahan tugas dan wewenang, juga berdampak atas dasar kekuasaan akibat ketidakmenentuan strategis. Untuk alasan ini, reorganisasi membawa

15 *Op. Cit.*, Fairholm Gilbert W. Fairholm, 1987, *Spiritual*, hlm. 135.

16 *Loc. Cit.*, Fairholm Gilbert W. Fairholm, 1987, *Spiritual*, hlm. 133.

17 *Loc. Cit.*, Richard L. Daft, 1999. *Organization*, hlm. 149.

organisasi ke arah maraknya kegiatan politik dalam organisasi. Para manajer secara aktif menawar dan menegosiasi guna memelihara wewenang dan kekuasaan yang mereka miliki. Merger dan akuisisi juga kerap membawa kegiatan politik yang eksploif.

b. Suksesi Manajemen

Perubahan keorganisasian seperti rekrutmen eksekutif baru, promosi, dan transfer pegawai memiliki signifikansi politik yang besar, khususnya pada level organisasi puncak yang ketidakmenentuan demikian tinggi dan jaringan kepercayaan, kerja sama, dan komunikasi di antara eksekutif merupakan hal yang penting. Keputusan rekrutmen dapat melahirkan ketidakmenentuan, pertentangan wacana, dan ketidaksetujuan. Manajer dapat menggunakan perekrutan dan promosi guna memperkuat jaringan aliansi dan koalisi dengan menempatkan orang-orangnya sendiri dalam posisi kunci.

c. Alokasi Sumber daya

Alokasi sumber daya merupakan arena politik ketiga. Alokasi sumber daya memotong seluruh sumber daya yang dibutuhkan bagi kinerja organisasi, termasuk gaji, anggaran, pekerja, fasilitas kantor, perlengkapan, penggunaan transportasi kantor, dan sebagainya. Sumber daya merupakan hal yang vital sehingga ketidaksetujuan untuk memprioritaskan salah satu sumber daya mungkin mengemuka. Dalam konteks ini, proses-proses politik membantu menyelesaikan dilema ini.

Wagner II and Hollenbeck (1992: 131), mengidentifikasi sejumlah faktor yang mendorong kegiatan politik di dalam organisasi, yaitu sebagai berikut.

a. Personalitas pribadi

Karakteristik kepribadian tertentu memungkinkan orang menunjukkan perilaku politik. Contohnya, orang yang mempunyai kebutuhan kekuasaan (nPow) tinggi dalam istilah Charles McClelland terdorong hasrat politik dari dalam dirinya sendiri untuk mencari pengaruh atas orang lain, yang juga memotivasinya untuk menggunakan kekuasaan demi hasil-hasil politik.

Riset lain juga menunjukkan orang yang menunjukkan karakteristik Machiavellianisme cenderung mengendalikan orang lain melalui tindak oportunistik dan perilaku yang manipulatif.

Mereka cenderung terbuka untuk terlibat dalam politik. Sebagai tambahan, riset mengindikasikan bahwa kesadaran-diri orang tidak sama

dengan lainnya untuk terlibat dalam politik kantor karena mereka takut menjadi perhatian publik dan dinilai negatif karena terlibat dalam politik.

b. Ketidakmenentuan

Ketidakmenentuan menjadi alasan munculnya nuansa politik di dalam organisasi. Jenis-jenis ketidakmenentuan ini adalah sebagai berikut.

- 1) Keberatan dalam ketersediaan sumber daya langka atau informasi seputar sumber daya tersebut.
- 2) Informasi yang beredar bersifat ambigu (tidak jelas) atau lebih dari satu versi.
- 3) Sasaran, tujuan, peran pekerjaan, atau ukuran kinerja yang tidak didefinisikan secara baik.
- 4) Ketidakjelasan peraturan mengenai hal-hal yang berkaitan dengan pihak-pihak yang harus membuat keputusan, cara mencapai keputusan atau pembuatan keputusan.
- 5) Perubahan reorganisasi, realokasi anggaran, atau modifikasi prosedur dalam beragam bentuknya.
- 6) Pihak yang menjadi gantungan (tumpuan harapan/*backing*) individu atau kelompok memiliki pesaing atau musuh.

c. Ukuran organisasi

Politicking lebih sering muncul pada organisasi skala besar daripada skala kecil. Adanya orang dalam jumlah besar cenderung menyembunyikan perilaku seseorang, memungkinkan mereka terlibat dalam politik tanpa takut diketahui (konspirasi).

d. Level hierarki

Politik juga kerap ditemukan dalam manajer tingkat atas, karena kekuasaan yang dibutuhkan untuk terlibat dalam politik biasanya terkonsentrasi antarpada manajer tingkat atas tersebut.

e. Heterogenitas anggota

Anggota dalam organisasi yang heterogen biasanya saling berbagi kepentingan dan nilai yang sedikit dan mencari sesuatu yang berbeda. Dalam kondisi ini, proses politik cenderung muncul persaingan setiap anggota untuk memutuskan kepentingan yang mesti terpuaskan dan kepentingan yang tidak mesti terpuaskan.

f. Pentingnya keputusan

Keputusan yang sifatnya penting lebih memancing aktivitas politik organisasi daripada keputusan yang biasa-biasa saja. Hal ini dikarenakan keputusan penting mempunyai dampak besar dalam menarik perhatian para anggota organisasi.

Kemunculan politik dalam organisasi juga dikaitkan dengan adanya perilaku politik di kalangan anggota organisasi. Perilaku tersebut membuka ruang yang besar bagi individu dalam organisasi untuk melibatkan diri dalam politik.

Eran Vigoda-Gadot (1991), memerinci enam dimensi perilaku politik di dalam diri individu yang mendorong munculnya kegiatan politik, yaitu sebagai berikut.¹⁸

1. Otonomi pekerjaan. Semakin independen karyawan dalam melakukan tugas, semakin mahir kemampuannya dalam menerapkan pengaruh untuk tujuan mempromosikan keinginannya.
2. Masukan keputusan. Keterlibatan dan kerja sama dalam proses pembuatan keputusan membuat karyawan merasa terhubung dengan organisasi, suatu perasaan tanggung jawab agar ia berfungsi lebih jauh, dan keinginan menanam andil (jasa) guna mempertahankan daya saing organisasi. Lebih jauh lagi, terbuka kesempatan yang mencukupi untuk memunculkan perilaku politik yang berupaya memaksimalkan tujuan personal dan organisasi serta meraih prestasi melalui pemberian pengaruh atas orang lain sehingga mereka akan membantunya dalam merealisasikan tujuan individualnya ataupun organisasi.
3. Kepuasan kerja. Semakin puas seorang karyawan, semakin ia percaya pada organisasi berikut seluruh proses di dalamnya sehingga keterasingannya dari pekerjaan jauh berkurang. Kepuasan tersebut membentuk kepentingannya sendiri, yaitu memelihara *status quo*. Jika kepuasan kurang akan membawa individu bertindak dalam rangka memengaruhi pihak lain untuk mengubah keputusan di dalam organisasi.
4. Status dan prestise pekerjaan. Status dan prestise pekerjaan berhubungan dengan opini politik. Semakin besar keinginan mengekspresikan opini, protes, dan secara aktif mengutarakan ide-ide

18 Gadot, Eran Vigoda, 1991, *Leadership Style, Organization Politics and Employees Performance: An Empirical Examination of Two Competing Models*. Personnel Review. Vol. 36. No. 5, hlm. 221.



BAB 8

KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI LEMBAGA PENDIDIKAN

Lembaga pendidikan merupakan sebuah wahana untuk pengembangan diri seseorang agar menjadi manusia lebih baik. Kapabilitas seorang pemimpin lembaga pendidikan dituntut agar memiliki kemampuan menggerakkan personel satuan pendidikan atau sekolah dalam melaksanakan tugas pembelajaran sesuai prinsip-prinsip pedagogik. Hal ini dikarenakan kepemimpinan adalah suatu kemampuan untuk memengaruhi individu dan kelompok manusia ke arah pencapaian tujuan yang lebih baik.



Konsep Dasar Pemimpin dan Kepemimpinan

1. Pengertian Pemimpin dan Kepemimpinan

Pemimpin adalah orang yang dapat memengaruhi orang lain agar berbuat sesuai dengan kemauan yang dikehendakinya. Dengan kata lain, pemimpin adalah orang yang sanggup membawa orang lain mencapai tujuan yang dikehendakinya.

Pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan, khususnya kecakapan dan kelebihan pada satu bidang, sehingga ia mampu memengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas tertentu, demi pencapaian satu atau beberapa tujuan.¹

¹ Kartini Kartono, 1994, *Psikologi untuk Manajemen, Perusahaan dan Industri*, Jakarta: Grafindo Persada, hlm. 33.

Dalam buku *Perilaku Organisasi* (1983), Miftah Thoha mendefinisikan pemimpin sebagai seseorang yang memiliki kemampuan memimpin, artinya memiliki kemampuan untuk memengaruhi orang lain atau kelompok tanpa mengindahkan bentuk alasannya.²

Adapun definisi tentang kepemimpinan banyak dikemukakan oleh para ahli berikut. Menurut Robbins (Wahab dan Umiarso, 2010), kepemimpinan adalah kemampuan memengaruhi kelompok ke arah pencapaian tujuan.³

James Lipham (Ngalim Purwanto, 1986), mendefinisikan kepemimpinan sebagai permulaan dari suatu struktur atau prosedur baru untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi atau untuk mengubah tujuan dan sasaran organisasi.⁴

Menurut Josep C. Rost (Triantoro, 2004), kepemimpinan adalah hubungan yang saling memengaruhi di antara pemimpin dan pengikut (bawahan/mitra kerja) yang menginginkan perubahan nyata yang mencerminkan tujuan bersama.⁵

Kepemimpinan menurut Wahab Abdul Kadir (2006), adalah orang yang memiliki kesanggupan memengaruhi, memberi contoh, mengarahkan orang lain atau suatu kelompok untuk mencapai tujuan baik formal maupun nonformal.⁶

Leadership atau kepemimpinan adalah proses saling memengaruhi antarpribadi atau antarorang dalam situasi tertentu, melalui proses komunikasi terarah untuk mencapai tujuan tertentu.

Hal ini ditegaskan oleh McFarland (1978) yang menyebutkan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses memberikan perintah atau pengaruh, bimbingan atau memengaruhi pekerjaan orang lain dalam memilih dan mencapai tujuan.⁷

2 *Loc. Cit.*, Miftah Thoha, 1983, *Perilaku Organisasi*,, hlm. 255.

3 Abd. Wahab dan Umiarso, 2010, *Spiritual Qoutient (SQ) dan Educational Leadership*, Jember: Pena Salsabila, hlm. 60.

4 M. Ngalim Purwanto, 1986, *Psikologi Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, hlm. 33.

5 Safaria Triantoro, 2004, *Kepemimpinan*, Edisi Pertama, Yogyakarta: Graha Ilmu, hlm. 3.

6 Abdoel Kadir Abdul Wahab, 2006, *Organisasi Konsep & Aplikasi*, Tangerang: Pramita Press, hlm. 125.

7 McFarland, J., 1978, *Managemen Fungtion and Practces*, New York: Macmilan, hlm. 133.

Untuk itu diperlukan kemampuan membina kerja sama dan membangun komunikasi, meningkatkan rasa aman dan kesejahteraan bawahan serta mampu menformulasikan dan mendefinisikan tujuan dan sasaran akhir organisasi.

Selanjutnya, kepemimpinan merupakan kemampuan memengaruhi orang lain sehingga bersedia melakukan suatu tindakan dengan sukarela untuk mencapai tujuan tertentu. Menurut Mondy dan Premeaux (1995:345), bahwa *Leadership or leading involves influencing others to do what the leader want them to do*. Hal ini berarti menekankan adanya pengaruh yang signifikan yang diberikan pemimpin terhadap bawahannya.⁸

Dengan demikian, kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang dalam menggerakkan, mengarahkan, memberi perintah atau pengaruh, sekaligus memengaruhi pola pikir, cara bekerja setiap anggota agar bersikap mandiri dalam bekerja sehingga tercapainya sebuah tujuan yang telah ditetapkan.

Kepemimpinan juga sering dikenal sebagai kemampuan untuk memperoleh konsensus anggota organisasi untuk melakukan tugas manajemen agar tujuan organisasi tercapai. Dari beberapa pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan terdiri atas upaya berikut.

1. Memengaruhi orang lain agar mau melakukan sesuatu.
2. Memperoleh konsensus atau suatu pekerjaan.
3. Untuk mencapai tujuan manajer.
4. Untuk memperoleh manfaat bersama.

Kepemimpinan dalam lembaga pendidikan adalah seorang pemimpin lembaga pendidikan dalam memengaruhi serta menggerakkan dan mengoordinasikan semua personelnnya. Karena dalam sebuah lembaga pendidikan terdapat beberapa beberapa komponen (warga sekolah), seperti guru, staf, peserta didik, dan masyarakat.

2. Fungsi Kepemimpinan

Secara umum, fungsi kepemimpinan meliputi kegiatan memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi motivasi kerja,

⁸ Mondy, R. Wayne & Premeaux, Shane. R., 1995, *Management, Seventh Edition*, New Jersey, Prentice Hall, Inc, hlm. 345.

mengemudikan organisasi, menjalin jaringan komunikasi yang baik, memberikan supervisi/organisor yang efisien, dan membawa para pengikutnya pada sasaran yang ingin dituju, sesuai dengan ketentuan waktu dan perencanaan.

Hadari Nawawi (1995) menyatakan fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok masing-masing yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam, bukan berada di luar situasi itu, sehingga pemimpin harus berusaha agar menjadi bagian di dalam situasi sosial kelompok atau organisasinya.⁹

Fungsi kepemimpinan menurut Hadari Nawawi (1995) memiliki dua dimensi, yaitu:¹⁰

1. dimensi yang berhubungan dengan tingkat kemampuan mengarahkan dalam tindakan atau aktivitas pemimpin, yang terlihat pada tanggapan orang-orang yang dipimpinnya;
2. dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan atau keterlibatan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas pokok kelompok atau organisasi, yang dijabarkan dan dimanifestasikan melalui keputusan-keputusan dan kebijakan pemimpin.

Berkaitan dengan kedua dimensi tersebut, menurut Hadari Nawawi, secara operasional dapat dibedakan lima fungsi pokok kepemimpinan sebagai berikut.¹¹

a. Instruktif

Pemimpin berfungsi sebagai komunikator yang menentukan apa (isi perintah), bagaimana (cara mengerjakan perintah), bilamana (waktu memulai, melaksanakan, dan melaporkan hasilnya), dan di mana (tempat mengerjakan perintah) agar keputusan dapat diwujudkan secara efektif. Sehingga fungsi orang yang dipimpin hanyalah melaksanakan perintah.

b. Konsultatif

Pemimpin dapat menggunakan fungsi konsultatif sebagai komunikasi dua arah. Hal tersebut digunakan ketika pemimpin dalam usaha

9 Hadari Nawawi, 1995, *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*, Yogyakarta: Gajah Mada university Press, hlm. 74.

10 *Op. Cit.*, Hadari Nawawi, 1995, hlm. 77.

11 *Op. Cit.*, hlm. 79.

menetapkan keputusan memerlukan bahan pertimbangan dan berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya.

c. *Partisipasi*

Dalam menjalankan fungsi partisipasi, pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam pengambilan keputusan maupun dalam melaksanakannya. Setiap anggota kelompok memperoleh kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dalam melaksanakan kegiatan yang dijabarkan dari tugas-tugas pokok, sesuai dengan posisi masing-masing.

d. *Delegasi*

Dalam menjalankan fungsi delegasi, pemimpin memberikan pelimpahan wewenang, membuat, atau menetapkan keputusan. Delegasi adalah kepercayaan seorang pemimpin kepada orang yang diberi kepercayaan untuk melaksanakannya secara bertanggung jawab. Fungsi pendelegasian ini, harus diwujudkan karena kemajuan dan perkembangan kelompok tidak mungkin diwujudkan oleh seorang pemimpin seorang diri.

e. *Pengendalian*

Fungsi pengendalian berasumsi bahwa kepemimpinan yang efektif harus mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Dalam melaksanakan fungsi pengendalian, pemimpin dapat mewujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

Dengan demikian, inti kepemimpinan bukan terletak pada kedudukannya dalam organisasi, melainkan cara pemimpin melaksanakan fungsinya sebagai pemimpin. Fungsi kepemimpinan yang utama adalah:

- a. penentu arah yang akan ditempuh dalam usaha untuk pencapaian tujuan;
- b. wakil dan juru bicara organisasi dalam hubungan dengan pihak luar;
- c. komunikator yang efektif;
- d. sebagai integrator yang efektif, rasional, objektif, dan netral.

3. *Pengakuan Bawahan terhadap Pemimpin dan Kepemimpinan*

Apabila pemimpin suatu organisasi melaksanakan tugasnya sesuai dengan beberapa fungsi di atas, timbul pengakuan bawahan atau kelompok yang dipimpin atas kepemimpinannya.

Menurut Gross (Idochi Anwar, 1986), ada sembilan fungsi kepemimpinan yaitu:¹²

- a. menentukan tujuan,
- b. menjelaskan,
- c. memilih cara yang tepat,
- d. memberikan tugas,
- e. mengoordinasikan tugas,
- f. memotivasi,
- g. menciptakan kesetiaan,
- h. mewakili kelompok,
- i. merangsang para anggota untuk bekerja.

Menurut Sondang P. Siagian (2001), tingkat penerimaan bawahan terhadap dan pengakuan bagi kepemimpinan seseorang semakin tinggi apabila pemimpin tersebut memiliki sifat berikut.¹³

1. Memiliki daya pikat karena pengetahuan, keterampilan, sikap, dan tindak tanduk.
2. Bersifat demokratik, tetapi sekaligus mampu melakukan penyesuaian tertentu bergantung pada situasi yang dihadapinya.
3. Menyelenggarakan berbagai fungsi kepemimpinan yang harus dilakukannya.
4. Menyeimbangkan struktur tugas yang harus dilakukan oleh para bawahannya dengan perhatian yang wajar pada kepentingan dan kebutuhan para bawahan tersebut.
5. Menerima kenyataan bahwa setiap bawahan-seperti juga diri sendiri mempunyai jati diri yang khas dengan kelebihan dan kekurangannya serta kekuatan dan kelemahannya.

12 Idochi Anwar dan Yayat Hidayat Amir, 2000, *Administrasi Pendidikan, Teori, Konsep dan Isu*, Bandung: UPI, hlm. 117.

13 Sondang P. Siagian, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara, hlm. 8.

5. Mampu menggabungkan bakat, pengetahuan teoretikal, dan kesempatan memimpin dengan terus berusaha memiliki sebanyak mungkin ciri-ciri kepemimpinan yang ideal.
7. Dengan tetap menggunakan paradigma yang holistik dan integralistik, mampu menentukan skala prioritas organisasi sesuai dengan sifat, bentuk dan jenis tujuan dan berbagai sasaran yang ingin dicapai.
3. Memperhitungkan situasi lingkungan yang berpengaruh, baik secara positif maupun secara negatif terhadap organisasi.
9. Memanfaatkan perkembangan yang terjadi di bidang ilmu pengetahuan dan teknologi tanpa berinjak dan orientasi manusia sebagai unsur terpenting dalam organisasi.
10. Menempatkan kepentingan organisasi di atas kepentingan diri sendiri seperti tercermin dalam ucapan dan perbuatan.



Pendekatan Studi, Gaya, dan Tipe Kepemimpinan

1. Pendekatan Studi Kepemimpinan

Kepemimpinan dihadapkan pada banyak persoalan dan tantangan yang diselesaikan. Persoalan utama kepemimpinan yang dikemukakan oleh Fred E. Fiedler dan Martin M. Chalmers (1987), dalam pengantar bukunya *Leadership and Effective Management*, yaitu:¹⁴

- a. cara seseorang dapat menjadi pemimpin (*how one become a leader*),
- b. perilaku para pemimpin (*how leader behave*), dan
- c. hal-hal yang membuat pemimpin itu berhasil (*what makes the leader effective*).

Menurut Fred E. Fiedler (1987), ada empat pendekatan dalam kepemimpinan, yaitu sebagai berikut:¹⁵

- a. Pendekatan menurut pengaruh kewibawaan (*power influence approach*); menekankan bahwa keberhasilan pemimpin dipandang dari sumber dan terjadinya sejumlah kewibawaan yang ada pada para

14 Fiedler, Fred E. and Chalmers, Martin M, 1974, *Leadership and Effective Management*, Glenview Illionis: Scott, Foresman and Company, hlm. 142.

15 *Op. Cit.*, hlm. 143.

pemimpin. Pendekatan ini menekankan sifat timbal balik, proses saling memengaruhi, dan pentingnya pertukaran hubungan kerja sama antara para pemimpin dan bawahan.

- b. Pendekatan sifat (*the trait approach*), menekankan kualitas pemimpin. Kualitas tersebut ditandai kecakapan yang luar biasa yang dimiliki oleh pemimpin, seperti:
 - 1) tidak kenal lelah atau penuh energi;
 - 2) intuisi yang tajam;
 - 3) tinjauan ke masa depan yang tidak sempit;
 - 4) kecakapan meyakinkan yang sangat menarik.
- c. Pendekatan perilaku (*the behaviour approach*), menekankan pentingnya perilaku yang dapat diamati atau yang dilakukan oleh para pemimpin dari sifat-sifat pribadi atau sumber kewibawaan yang dimilikinya.
- d. Pendekatan situasional (*situational approach*), menekankan pentingnya faktor kontekstual, seperti sifat pekerjaan yang dilaksanakan oleh unit pemimpin, sifat lingkungan eksternal, dan karakteristik para pengikut.

Keempat pendekatan studi kepemimpinan tersebut, berkaitan erat dengan kewibawaan seorang pemimpin.

Selain itu, ada pula pendekatan karismatik (*charismatic approach*) atau "Teori Kepemimpinan Karismatik" (*Theory of Charismatic Leadership*). Teori ini dikemukakan oleh R.J. House (1971). Menurutnya, ada indikasi sebagai ciri kepemimpinan karismatik, khususnya bagi lembaga pendidikan antara lain:¹⁶

- a. guru, pegawai tata usaha, dan sebagainya menaruh kepercayaan terhadap kebenaran dan keyakinan kepala sekolah;
- b. adanya kesamaan keyakinan antara guru dan kepala sekolah;
- c. penerimaan tanpa perlu persoalan dari guru terhadap kepala sekolah;
- d. terdapat kasih sayang (*affection*) guru kepada kepala sekolah;
- e. kemauan untuk patuh dari guru terhadap kepala sekolah;
- f. keterlibatan secara emosional dari para guru dalam melaksanakan misi organisasi pendidikan;

16 R.J. House, House R.J., 1971, *A Path-Goal Theory Of Leader Effectiveness*, Journal Administrative Science, Quarterly, Vol. 16: 321-339.

- g. mempertinggi penampilan dalam mencapai tugas dari para guru; dan
- h. ada keyakinan bagi guru, bahwa kepala sekolah karismatik akan memberi bantuan demi keberhasilan misi organisasi pendidikan.

2. *Gaya Kepemimpinan*

Gaya kepemimpinan menurut Wahab dan Umiarso (2010), adalah suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, yang berkaitan dengan kemampuannya dalam memimpin yang mampu memengaruhi karyawannya.¹⁷

Dalam lembaga pendidikan, kepala sekolah dituntut untuk memiliki gaya yang sesuai dengan karakteristiknya. Semakin bagus dan baik gaya kepala sekolah dalam lembaga pendidikan, semakin mudah lembaga pendidikan tersebut dalam mencapai tujuan.

Menurut Wahab dan Umiarso (2010), aliran teori gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin, yaitu sebagai berikut:¹⁸

a. *Teori Genetis (Keturunan)*

Inti teori ini menyatakan bahwa *leader are born and not made* (pemimpin itu dilahirkan [bakat] bukannya dibuat). Para penganut aliran ini mengatakan bahwa seorang pemimpin akan menjadi pemimpin karena ia dilahirkan dengan bakat kepemimpinan. Dalam keadaan bagaimana pun, seseorang menjadi pemimpin karena ia telah ditakdirkan menjadi pemimpin. Berbicara mengenai takdir, secara filosofis pandangan ini tergolong tergolong pada pandangan fasilitas atau determinis.

b. *Teori Sosial*

Jika teori genetis tampak ekstrem pada satu sisi, teori ini pun ekstrem pada sisi lainnya. Inti aliran teori sosial ini adalah, *leader are made and not born* (pemimpin itu dibuat atau dididik, bukan kodrati). Jadi, teori ini merupakan kebalikan inti teori genetika. Para penganut teori ini menyatakan bahwa setiap orang bisa menjadi pemimpin apabila memperoleh pendidikan dan pengalaman yang cukup.

17 *Loc. Cit.*, Abd Wahab, dan Umiarso, 2010, *Spiritual*, hlm. 64.

18 *Op. Cit.*, Abd Wahab, dan Umiarso, 2010, *Spiritual*, hlm. 65.

c. Teori Ekologi

Baik teori genetis maupun teori sosial, tidak semuanya mengandung kebenaran maka sebagai reaksi terhadap kedua teori tersebut, muncullah aliran teori ketiga. Menurut teori ekologi, seseorang hanya akan berhasil menjadi pemimpin yang baik apabila ia telah memiliki bakat kepemimpinan yang dikembangkan melalui pendidikan yang teratur dan pengalaman yang memungkinkan untuk dikembangkan lebih lanjut. Teori ini menggabungkan segi-segi positif yang saling mendekati kebenaran.

3. Tipe Kepemimpinan

Setiap pemimpin dalam melaksanakan proses kepemimpinannya perbedaan antara pemimpin satu dengan yang lainnya. G. R. Terry dalam Wahab dan Umiharso (2010), membagi tipe-tipe kepemimpinan menjadi enam tipe, sebagai berikut.¹⁹

- a. Tipe kepemimpinan pribadi (*personal leadership*), menekankan bahwa segala sesuatu tindakan dilakukan dengan mengadakan kontak pribadi. Petunjuk itu dilakukan secara pribadi oleh pemimpin yang bersangkutan.
- b. Tipe kepemimpinan nonpribadi (*non-personal leader*), menekankan bahwa segala sesuatu kebijaksanaan dilaksanakan melalui bawahan atau media nonpribadi, baik rencana maupun perintah juga organisatoran.
- c. Tipe kepemimpinan otoriter (*authoritarian leadership*), menekankan bahwa pemimpin otoriter biasanya bekerja keras, sungguh-sungguh, teliti, dan tertib. Ia bekerja menurut peraturan yang berlaku secara ketat dan instruksi-instruksinya harus ditaati.
- d. Tipe kepemimpinan demokratis (*democratic leadership*), menekankan bahwa pemimpin yang demokratis menganggap dirinya sebagai bagian dari kelompoknya dan bersama-sama dengan kelompoknya berusaha bertanggung jawab tentang terlaksananya tujuan bersama. Agar setiap anggotanya bertanggung jawab, seluruh anggota ikut serta dalam segala kegiatan, perencanaan, penyelenggaraan, organisatoran, dan penilaian. Setiap anggota dianggap sebagai potensi yang berharga dalam usaha pencapaian tujuan.

19 Op. Cit., Abd Wahab, dan Umiharso, 2010, *Spiritual*, hlm. 66.

- e. Tipe kepemimpinan paternalis (*paternalis leadership*), yang menekankan bahwa kepemimpinan dicirikan oleh pengaruh yang bersifat kebabakan dalam hubungan pemimpin dan kelompok.
- f. Tipe kepemimpinan menurut bakat (*indogenous leadership*). Tipe ini timbul dari kelompok orang yang informal, yang berlatih dengan adanya sistem kompetisi, sehingga bisa menimbulkan klik-klik dari kelompok yang bersangkutan dan biasanya yang muncul pemimpin yang mempunyai kelemahan di antara yang ada dalam kelompok tersebut menurut bidang keahliannya tempat ia melaksanakan aktivitasnya.

Dalam implementasi fungsi kepemimpinan secara integral, dengan beberapa pemilahan, ada berbagai tipe kepemimpinan dengan pola masing-masing. Gaya kepemimpinan memiliki beberapa pola dasar berikut.²⁰

1. Kepemimpinan dengan tipe otoriter. Tipe kepemimpinan ini berlangsung dalam bentuk *working on his group* karena pemimpin menempatkan dirinya di luar anggota/kelompoknya. Pemimpin merasa dirinya mempunyai hak istimewa dan harus diistimewakan oleh bawahannya. Ia merupakan pihak yang memiliki wewenang sedangkan bawahan hanya memiliki tugas, kewajiban dan tanggung jawab.
2. Kepemimpinan, tipe bebas. Tipe kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari tipe kepemimpinan otoriter. Dari segi perilaku, kepemimpinan ini cenderung didominasi oleh perilaku kepemimpinan kompromi (*compromiser*) dan perilaku kepemimpinan pembelot (*deserter*). Dalam prosesnya kepemimpinan merupakan rangkaian kegiatan menggerakkan dan memotivasi anggota kelompok/organisasinya, dengan cara apa pun sehingga pemimpin hanya sebagai simbol. Kepemimpinannya dijalankan dengan memberikan kebebasan penuh kepada orang yang dipimpinnya dalam mengambil keputusan dan melakukan kegiatan menurut kehendak dan kepentingan masing-masing, baik secara perseorangan maupun berupa kelompok-kelompok kecil.
3. Kepemimpinan demokratis. Tipe kepemimpinan menempatkan manusia sebagai faktor utama dan terpenting dalam setiap kelompok/organisasi. Tipe ini diwujudkan dengan dominasi perilaku sebagai

20 *Op. Cit.*, Abd Wahab, dan Umiarso, 2010, *Spiritual*, hlm. 69.

pelindung dan penyelamat, perilaku kepemimpinan cenderung memajukan dan mengembangkan kepentingan bersama/organisasi. Kepemimpinan tipe ini dalam mengambil keputusan sangat mementingkan musyawarah, yang diwujudkan pada setiap jenjang atau unit masing-masing.



C. Kepemimpinan Pendidikan yang Efektif

Menurut Campbell (1990), pemimpin yang efektif menyusun tujuan, sasaran, mengatur standar penampilan, menciptakan lingkungan kerja yang produktif, dan dapat dukungan yang dibutuhkan. Faktor-faktor kepemimpinan pendidikan yang efektif, yaitu sebagai berikut.²¹

1. Ketepatan dalam Pengambilan Keputusan

Seorang pemimpin harus bisa mengambil keputusan dengan tepat dalam pengambilan keputusan oleh pemimpin pendidikan proses komunikasi itu terkandung nilai-nilai manusiawi yang secara psikologis dan pedagogis, dapat membawa pada kehidupan sosial yang tenteram dan damai dengan rasa solidaritas sosial yang semakin kukuh.

Menurut Mann (1975), pengambilan keputusan yang rasional dalam organisasi harus dilihat dari tujuan organisasi, sumber daya yang ada, informasi yang lengkap tentang fungsi sistem kerja, pengalokasian sumber dan didasarkan pada prioritas, dan harus memahami pengolahan dana.²²

Suatu keputusan dalam penyelenggaraan pendidikan dikatakan sebagai keputusan yang baik apabila keputusan tersebut tidak memuat alasan dan tidak perlu pula untuk diadakan kemungkinan untuk naik banding dalam bentuk apa pun. Oleh karena itu, pemimpin pendidikan harus cermat dalam pengambilan keputusan.

2. Pendelegasian Pembagian Tugas dengan Tepat

Kepemimpinan pendidikan yang efektif harus bisa mendelegasikan pembagian tugas atau pekerjaan dengan cara yang tepat, yaitu sesuai dengan pembedaan organisasi. Pendelegasian adalah pelimpahan

21 Campbell, J. P., and Campbell, R. J., 1990, *Productivity in Organizations*. San Fransisco: Josey-Bass Publisher, hlm. 321.

22 Mann, J., Hocht, G., dan Hubral, P., 1975, *Common-Reflection-Surface Stack: Image and attributes*, *Geophysics*, 66, 97-109.



BAB 9

PERSEPSI DAN KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI LEMBAGA PENDIDIKAN

Komunikasi merupakan sendi dasar terjadinya sebuah interaksi sosial, antara yang satu dan yang lain saling menolong saling kebergantungan, saling memberi, dan menerima. Komunikasi turut berperan dalam sebuah organisasi termasuk lembaga pendidikan. Dengan komunikasi yang baik, lembaga pendidikan dapat berjalan lancar dan berhasil. Sebaliknya, kurang atau tidak adanya komunikasi, roda lembaga pendidikan tidak akan berjalan lancar sebagaimana mestinya. Adanya komunikasi yang sehat dan baik antara subkerja yang satu dengan yang lain, diharapkan akan turut membantu perkembangan kinerja guru di sekolah. Dengan demikian, efektivitas komunikasi organisasi yang ada di sekolah, diharapkan mampu memberikan pengaruh terhadap kinerja guru.



A. Konsep Dasar Komunikasi dalam Organisasi

Dalam sebuah organisasi, komunikasi pasti akan terjadi, baik dari atasan kepada bawahan, dari bawahan kepada atasan, maupun sesama bawahan. Komunikasi juga bergantung pada persepsi. Sebaliknya, persepsi sangat bergantung pada komunikasi. Persepsi timbul karena adanya dua faktor, baik internal maupun eksternal. Faktor internal bergantung pada proses pemahaman sesuatu termasuk di dalamnya sistem nilai, tujuan, kepercayaan, dan tanggapannya terhadap hasil yang dicapai, sedangkan

faktor eksternal berupa lingkungan. Kedua faktor ini menimbulkan persepsi karena didahului oleh proses yang dikenal dengan komunikasi.¹

1. Definisi Komunikasi Organisasi

Komunikasi memegang peranan penting dalam organisasi. Tanpa komunikasi, organisasi akan “mandek” (berhenti), karena tidak ada dinamika yang berjalan dalam organisasi itu. Organisasi yang di dalamnya terdapat orang-orang dan bagian serta fungsi tidak dapat melaksanakan fungsinya dengan baik tanpa adanya komunikasi satu sama lain.

Komunikasi, sebagaimana didefinisikan Sopiah (2008), adalah penyampaian atau pertukaran informasi dari pengirim kepada penerima, baik secara lisan, tertulis maupun menggunakan alat komunikasi.²

Komunikasi adalah proses menghasilkan, menyalurkan, dan menerima pesan dalam keseluruhan proses organisasi. Dalam komunikasi, kemampuan komunikator, keakuratan pesan, proses penyandian, ketepatan saluran, dan penerima pesan merupakan komponen yang sangat penting. Jika salah satu komponen terganggu, komunikasi tidak dapat berjalan dengan semestinya.

Menurut Hendyat Soetopo (2010: 189), komunikasi bertujuan untuk memberi dan menerima informasi, untuk memengaruhi orang lain, membantu orang lain (misalnya, para pelanggan), menyelesaikan masalah, membuat keputusan, dan mengevaluasi perilaku secara efektif.³

2. Fungsi Komunikasi Organisasi

Menurut Sopiah (2008: 142), ada empat fungsi komunikasi, yaitu sebagai berikut.

- a. Pengendali perilaku anggota. Fungsi ini berjalan jika bawahan diwajibkan untuk menyampaikan keluhan berkaitan dengan pelaksanaan tugas dan kewajibannya dalam perusahaan.
- b. Membangkitkan motivasi karyawan. Fungsi ini berjalan ketika pimpinan ingin meningkatkan kinerja bawahan, misalnya pimpinan menjelaskan atau menginformasikan seberapa baik karyawan telah bekerja dan dengan cara bagaimana mereka meningkatkan kinerjanya.

1 Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi, 2012, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Edisi Ketiga, Jakarta: Rajawali Pers, hlm. 325.

2 Sopiah, 2008, *Perilaku Organisasi*, Yogyakarta: Andi Offset, hlm. 141.

3 Hendyat Soetopo, 2010, *Perilaku Organisasi Teori dan Praktik di Bidang Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya Offset, hlm. 189.

- c. Pengungkapan emosi. Fungsi ini berperan ketika kelompok kerja karyawan menjadi sumber pertama dalam interaksi sosial. Komunikasi yang terjadi di dalam kelompok ini merupakan mekanisme fundamental ketika masing-masing anggota dapat menunjukkan kekecewaan ataupun rasa puas mereka.
- d. Pertimbangan dalam pengambilan keputusan, yaitu komunikasi memberikan informasi yang diperlukan individu dan kelompok untuk mengambil keputusan dengan penyajian data guna mengenali dan menilai berbagai alternatif keputusan.

3. *Proses dan Unsur-unsur Komunikasi*

Menurut Sopiah (2008), proses komunikasi terdiri atas delapan unsur utama, yaitu sebagai berikut.⁴

a. Pengirim

Pengirim adalah orang yang memiliki informasi dan kehendak untuk menyampaikannya kepada orang lain. Pengirim atau komunikator dalam organisasi bisa bawahan bisa juga atasan.

b. Penyandian (*encoding*)

Penyandian merupakan proses mengubah informasi dalam isyarat atau simbol tertentu untuk ditransmisikan. Proses penyandian ini dilakukan oleh pengirim.

c. Pesan

Pesan adalah informasi yang hendak disampaikan pengirim kepada penerima. Sebagian besar pesan dalam bentuk kata, baik ucapan maupun tulisan. Akan tetapi, perilaku non verbal dapat juga digunakan untuk menyampaikan pesan, seperti gerakan tubuh, raut muka, dan sebagainya.

d. Saluran

Saluran atau sering juga disebut dengan media adalah alat yang menyebabkan pesan berpindah dari pengirim kepada penerima. Saluran merupakan jalan yang dilalui informasi secara fisik. Saluran yang paling mendasar dari komunikasi antarpribadi adalah komunikasi berhadapan

4 *Loc. Cit.*, Sopiah, 2008, *Perilaku*, hlm. 144.

muka secara langsung. Beberapa saluran media utama, yaitu televisi, radio, jaringan komputer, surat kabar, majalah, buku, dan sebagainya.

e. Penerima

Penerima adalah orang yang menerima informasi dari pengirim. Penerima melakukan proses penafsiran terhadap informasi yang diterima dari pengirim.

f. Penafsiran

Penafsiran (*decoding*) adalah proses menerjemahkan (menguraikan sandi-sandi) pesan dari pengirim, seperti mengartikan huruf morse dan sejenisnya. Sebagian besar proses *decoding* dilakukan dalam bentuk menafsirkan isi pesan oleh pengirim.

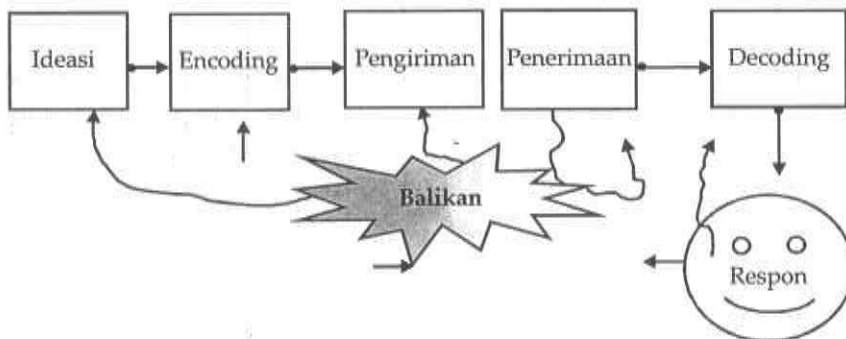
g. Noise (gangguan)

Noise adalah faktor yang menimbulkan gangguan atau kebingungan terhadap komunikasi.

h. Umpan balik

Umpan balik (*feedback*) pada dasarnya merupakan tanggapan penerima atas informasi yang disampaikan pengirim. Umpan balik hanya terjadi pada komunikasi.

Kedelapan unsur proses komunikasi di atas, diproyeksikan pada gambar berikut.



Gambar: 9.1. Proses Komunikasi

Sumber: Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi (2012: 336)

Adapun tahapan proses komunikasi dapat dijelaskan sebagai berikut.

1. Ideasi (*ideation*), yaitu tahap proses penciptaan gagasan, pesan atau informasi. Pada umumnya, ideasi muncul karena ada rangsangan dari luar atau ada kebutuhan untuk berkomunikasi pada diri peserta.
2. Penyandian (*encoding*), yaitu proses penyusunan gagasan atau pesan menjadi suatu bentuk informasi (simbol, lambang, sandi) yang akan dikirimkan; termasuk pemilihan dan penentuan cara ataupun media untuk menyampaikannya. Untuk ditransmisikan melalui media transmisi, informasi dilakukan pengodean, yaitu mengubah pesan menjadi suara, tulisan atau kode tertentu.
3. Pengiriman (*transmitting*), merupakan kegiatan penyampaian pesan atau informasi yang terjadi di antara peserta komunikasi. Pengiriman pesan ini dapat dilakukan dengan cara, berbicara (verbal/lisan), atau nonverbal dengan tulisan, gambar, warna atau gerakan; disampaikan secara langsung atau melalui media tertentu.
4. Penerimaan (*receiving*), yakni proses penerimaan atau pengumpulan pesan yang terjadi pada pihak-pihak yang berkomunikasi. Penangkapan atau pengumpulan pesan ini dapat terjadi dengan cara mendengarkan, membaca, mengamati atau memerhatikan, bergantung pada cara dan alat yang digunakan dalam berkomunikasi tersebut.
5. Penafsiran (*decoding*), yaitu usaha pemberian arti terhadap informasi/pesan di antara pihak-pihak yang berkomunikasi. Pihak tersebut komunikasi yang berkepentingan, melalui proses berpikir, berusaha menginterpretasikan atau menafsirkan informasi yang telah terkumpul dalam pikirannya.
6. Gangguan (*noise*), yakni ketika informasi ditransfer melalui saluran komunikasi, dapat terjadi gangguan yaitu distorsi terhadap informasi yang dikirim tersebut. Misalnya, komunikasi yang ditransfer melalui telepon genggam tidak jelas diterima karena cuaca buruk. Informasi yang ditransfer melalui *e-mail* tidak dapat diterima karena listrik mati.
7. Respons (pemberian tanggapan), merupakan tindak lanjut dari penafsiran yang telah dilakukan, yaitu pemberian reaksi terhadap pesan yang telah disampaikan. Jadi, pihak-pihak yang berkomunikasi menggunakan arti atau makna suatu pesan sebagai dasar untuk memberikan reaksi. Apabila respons, reaksi yang diberikan sesuai dengan maksud pengirim pesan berarti terjadi komunikasi yang efektif, dan sebaliknya apabila tidak sesuai berarti terjadi *mis-communication*.

8. Balikan (*feedback*), berlangsung seiring dengan tahap-tahap komunikasi lainnya, yang berupa gejala atau fenomena yang dapat dijadikan petunjuk keberhasilan atau kegagalan suatu proses komunikasi. Jadi, pengertian *feedback* ini harus dibedakan dengan hasil (*respons*).



B. Konsep Persepsi dalam Komunikasi

1. Pentingnya Persepsi

Persepsi pada hakikatnya merupakan proses penilaian. Menurut Young (1956), persepsi merupakan aktivitas mengindra, mengintegrasikan, dan memberikan penilaian pada objek-objek fisik maupun objek sosial. Penginderaan tersebut bergantung pada stimulus fisik dan stimulus sosial yang ada di lingkungannya. Sensasi-sensasi dari lingkungan akan diolah bersama-sama dengan hal-hal yang telah dipelajari sebelumnya, baik hal itu berupa harapan, nilai-nilai, sikap, ingatan, dan lain-lain.⁵

Menurut Walgito (1981), persepsi merupakan proses psikologi dan hasil dari penginderaan serta proses terakhir dari kesadaran, sehingga membentuk proses berpikir.⁶ Dalam proses persepsi, individu dituntut untuk memberikan penilaian terhadap suatu objek yang dapat bersifat positif/negatif, senang atau tidak senang, dan sebagainya. Dengan adanya persepsi, akan terbentuk sikap, yaitu kecenderungan yang stabil untuk berlaku atau bertindak secara tertentu di dalam situasi yang tertentu pula.

Istilah persepsi adalah proses aktivitas seseorang dalam memberikan kesan, penilaian, pendapat, merasakan, dan menginterpretasikan sesuatu berdasarkan informasi yang ditampilkan dari sumber lain (yang dipersepsi). Melalui persepsi, kita dapat mengenali dunia sekitar kita, yaitu seluruh dunia yang terdiri atas benda serta manusia dengan segala kejadiannya. Dengan persepsi, kita dapat berinteraksi dengan dunia sekeliling kita, khususnya antarmanusia. Dalam kehidupan sosial di kelas tidak lepas dari interaksi antarsiswa atau antarsiswa dan guru. Adanya interaksi antar-komponen yang ada di dalam kelas menjadikan masing-masing komponen (siswa dan guru)

5 Young, K., 1956, *Social Psychology*, New York: McGraw-Hill Publisher, hlm. 321.

6 Bimo Walgito, 1981, *Psikologi Umum*, Yogyakarta: Yayasan Penka Fakultas Psikologi UGM, hlm. 37.

akan saling memberi tanggapan, penilaian, dan persepsinya. Persepsi ini memegang peran penting dalam menumbuhkan komunikasi aktif, sehingga dapat meningkatkan kapasitas belajar di kelas.

Gibson, dkk., (1989) dalam buku *Organisasi dan Manajemen Perilaku, Struktur*; mendefinisikan persepsi sebagai proses kognitif yang dipergunakan oleh individu untuk menafsirkan dan memahami dunia sekitarnya (terhadap objek).⁷ Ia juga menjelaskan bahwa persepsi merupakan proses pemberian arti terhadap lingkungan oleh individu. Oleh karena itu, setiap individu memberikan arti kepada stimulus secara berbeda meskipun objeknya sama. Cara individu melihat situasi sering lebih penting daripada situasi itu sendiri.

Dari pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa persepsi merupakan suatu proses penginderaan, stimulus yang diterima oleh individu melalui alat indra, yang kemudian diinterpretasikan sehingga individu dapat memahami stimulus yang diterimanya. Proses menginterpretasikan stimulus ini biasanya dipengaruhi pula oleh pengalaman dan proses belajar individu.

2. Definsi dan Makna Persepsi

Menurut Achmad Mubarak (2001), persepsi pada hakikatnya adalah proses kognitif yang dialami oleh setiap orang dalam memahami informasi tentang lingkungannya, melalui penglihatan, pendengaran, penghayatan, perasaan, dan penciuman.⁸

Dalam psikologi komunikasi, persepsi orang terhadap kita, atau persepsi kita tentang orang lain dinamakan sebagai sistem komunikasi interpersonal.

3. Faktor-faktor yang Memengaruhi Persepsi

Faktor-faktor yang memengaruhi persepsi pada dasarnya dibagi menjadi dua, yaitu sebagai berikut.

a. Faktor Internal

Faktor internal yang memengaruhi persepsi, yaitu faktor-faktor yang terdapat dalam diri individu, yang mencakup beberapa hal berikut.⁹

7 Gibson, dkk., 1989, *Organisasi*, Edisi Kelima, Jakarta: Gelora Aksara Pratama, hlm. 193.

8 Achmad Mubarak, 2001, *Psikologi Qur'ani*, Jakarta: Pustaka Firdaus, hlm. 326.

9 *Loc. Cit.*, Bimo Walgito, 1981, *Psikologi...*, hlm. 41.

1. Fisiologis. Informasi masuk melalui alat indra, selanjutnya informasi yang diperoleh ini akan memengaruhi dan melengkapi usaha untuk memberikan arti terhadap lingkungan sekitarnya. Kapasitas indra untuk memersepsi pada tiap orang berbeda-beda sehingga interpretasi terhadap lingkungan juga dapat berbeda.
2. Perhatian. Individu memerlukan sejumlah energi yang dikeluarkan untuk memerhatikan atau memfokuskan pada bentuk fisik dan fasilitas mental yang ada pada suatu objek. Energi setiap orang berbeda-beda sehingga perhatian seseorang terhadap objek juga berbeda dan hal ini akan memengaruhi persepsi terhadap suatu objek.
3. Minat. Persepsi terhadap suatu objek bervariasi bergantung pada seberapa banyak energi atau *perceptual vigilance* yang digerakkan untuk memersepsi. *Perceptual vigilance* merupakan kecenderungan seseorang untuk memerhatikan tipe tertentu dari stimulus atau dapat dikatakan sebagai minat.
4. Kebutuhan yang searah. Faktor ini dapat dilihat dari usaha seorang individu mencari objek-objek atau pesan yang dapat memberikan jawaban sesuai dengan dirinya.
5. Pengalaman dan ingatan, yaitu sejauh mana seseorang dapat mengingat kejadian lampau untuk mengetahui suatu rangsang dalam pengertian luas.
6. Suasana hati. Keadaan emosi memengaruhi perilaku seseorang. Hal ini menunjukkan bahwa perasaan seseorang pada waktu berkomunikasi dapat memengaruhi cara seseorang dalam menerima, bereaksi, dan mengingat.

b. Faktor Eksternal

Faktor eksternal yang memengaruhi persepsi, merupakan karakteristik dari lingkungan dan objek-objek yang terlibat didalamnya.

Elemen-elemen tersebut dapat mengubah sudut pandang seseorang terhadap dunia sekitarnya dan memengaruhi cara seseorang merasakannya atau menerimanya. Faktor eksternal yang memengaruhi persepsi adalah sebagai berikut.¹⁰

¹⁰ *Op. Cit.*, Bimo Walgito, 1981, *Psikologi....*, hlm. 43.

1. Ukuran dan penempatan dari objek atau stimulus. Faktor ini menyatakan bahwa semakin besarnya hubungan suatu objek, semakin mudah untuk dipahami. Bentuk ini akan memengaruhi persepsi individu, dan dengan melihat bentuk ukuran suatu objek, individu akan mudah untuk perhatian pada gilirannya membentuk persepsi.
2. Warna objek. Objek yang mempunyai cahaya lebih banyak akan lebih mudah dipahami (*to be perceived*) dibandingkan dengan yang sedikit.
3. Keunikan dan kontras stimulus. Stimulus luar yang penampilannya dengan latar belakang dan sekelilingnya yang sama sekali di luar persepsi individu yang lain akan banyak menarik perhatian.
4. Intensitas dan kekuatan stimulus. Stimulus dari luar akan memberi makna lebih apabila lebih sering diperhatikan dibandingkan dengan yang hanya sekali dilihat. Kekuatan dari stimulus merupakan daya dari suatu objek yang bisa memengaruhi persepsi.
5. *Motion* atau gerakan. Individu akan banyak memberikan perhatian terhadap objek yang memberikan gerakan dalam jangkauan pandangan dibandingkan objek yang diam.

4. *Faktor yang Memengaruhi Pengembangan Persepsi*

Menurut Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi (2012), ada beberapa faktor yang memengaruhi pengembangan persepsi seseorang, yaitu sebagai berikut.¹¹

- a. Psikologi. Persepsi seseorang mengenai segala sesuatu yang terjadi di alam dunia ini sangat dipengaruhi oleh keadaan psikologi. Contoh, terbenamnya matahari di waktu senja yang indah bagi seseorang akan dirasakan sebagai bayang-bayang kelabu bagi orang yang buta warna.
- b. Famili. Pengaruh yang besar terhadap anak-anak adalah keluarganya, orangtua yang telah mengembangkan suatu cara yang khusus di dalam memahami dan melihat kenyataan di dunia ini, banyak sikap, dan persepsi-persepsi mereka yang diturunkan kepada anak-anaknya.
- c. Kebudayaan. Kebudayaan dan lingkungan masyarakat tertentu juga merupakan salah satu faktor yang kuat di dalam memengaruhi sikap nilai dan cara seseorang memandang dan memahami keadaan di dunia ini.

¹¹ Loc. Cit., Veithzal dan Deddy, 2012, *Kepemimpinan....*, hlm. 326.



Persepsi Sebagai Inti Komunikasi Interpersonal

1. Makna Persepsi sebagai Inti Komunikasi

Persepsi merupakan inti komunikasi karena persepsi sangat memengaruhi proses komunikasi yang dilakukan, baik komunikasi interpersonal maupun komunikasi intrapersonal. Komunikasi intrapersonal adalah komunikasi yang terjadi dalam diri seseorang. Misalnya berpikir, menulis, merenung, menggambar dan sebagainya, sedangkan komunikasi interpersonal adalah komunikasi yang dilakukan oleh seseorang dengan orang lain atau kelompok, misalnya mengobrol melalui telepon, korespondensi dan lain-lain.

Persepsi atau cara pandang kita terhadap sesuatu akan menentukan jenis dan kualitas komunikasi yang kita lakukan. Misalnya, jika kita berhadapan dengan seseorang yang kita persepsikan baik, komunikasi yang kita lakukan dengannya pun akan baik pula. Demikian pula, sebaliknya.

2. Proses Terbentuknya Persepsi

Proses terbentuknya persepsi didahului adanya penginderaan, yaitu proses yang berwujud diterimanya stimulus oleh individu melalui alat reseptornya. Proses tersebut tidak berhenti sampai di situ saja, tetapi stimulus tersebut diteruskan ke pusat susunan saraf pusat, yaitu otak dan terjadilah proses psikologis, sehingga individu menyadari apa yang ia lihat, apa yang ia dengar, dan sebagainya. Dengan proses persepsi, dan proses penginderaan merupakan pendahulu dari persepsi.¹²

Perceptual process atau proses persepsi meliputi tiga tahap berikut.¹³

a. Sensasi (*asensi*)

Sensasi adalah proses pengiriman pesan ke otak melalui pancaindra, yaitu mata, hidung, telinga, lidah, dan kulit. Pancaindra adalah reseptor yang menghubungkan otak kita dengan lingkungan sekitar. Informasi yang kita tangkap dari proses melihat, mencium, mendengar, merasakan, dan meraba tersebut kita proses kembali untuk dapat menghasilkan persepsi terhadap sesuatu. Misalnya melihat pantai, mencium parfum, bersalaman, dan

12 *Loc. Cit.*, Bimo Walgito, 1981, *Psikologi...*, hlm. 47.

13 *Loc. Cit.*, hlm. 49.

mencicipi masakan. Kemudian, informasi itu kita tangkap dan kita rekam dalam otak kita masuk dalam terhadap atensi.

b. Atensi

Atensi adalah tahap memerhatikan informasi yang telah ada sebelum kita menginterpretasikannya. Sebenarnya, banyak sekali hal yang tertangkap oleh pancaindra, tetapi tidak semua kita perhatikan. Misalnya, saat berbicara melalui telepon, informasi yang kita perhatikan hanyalah suara lawan bicara meskipun saat itu kita sedang melakukan aktivitas lain, seperti membaca koran, menonton tv. Hal ini terjadi karena kita hanya akan memerhatikan apa yang kita anggap paling bermakna bagi kita, paling berbeda, dan paling menarik perhatian.

c. Interpretasi

Tahap interpretasi adalah tahap terakhir. Jika persepsi dikatakan sebagai inti komunikasi, interpretasi adalah inti dari persepsi. Interpretasi adalah proses penafsiran informasi atau pemberian makna dari informasi yang telah kita tangkap dan kita perhatikan. Ketika mata kita melihat matahari terbenam di pantai, kemudian kita memerhatikannya, secara tidak langsung kita akan menginterpretasikan pantai tersebut. Apakah menurut kita indah, biasa saja atau bahkan jelek. Pendapat atau persepsi yang dihasilkan beragam tergantung latar belakang kita masing-masing.

Sensasi, atensi, dan interpretasi adalah tahapan-tahapan yang dilalui untuk menghasilkan persepsi. Semakin sama persepsi setiap orang, semakin efektif komunikasi yang dilakukan. Persepsi setiap orang akan sama jika mereka berasal dari latar belakang yang sama. Misalnya, sama-sama orang desa, orang Jawa, dan sebagainya.

Persepsi-persepsi yang ada pada diri kita akan memengaruhi proses komunikasi yang kita lakukan. Oleh karena itu, kita harus berpikir positif dan objektif dalam memandang sesuatu.

3. Sifat-sifat Persepsi

Beberapa hal yang berkaitan dengan sifat-sifat persepsi, menurut Mulyana (2000) adalah sebagai berikut.¹⁴

¹⁴ Dedy Mulyana, 2000, *Ilmu Komunikasi, Pengantar*, Bandung: Remaja Rosadakarya, hlm. 176-196.

a. *Persepsi Mendasarkan pada Pengalaman*

Pola perilaku seseorang berdasarkan persepsi mengenai realitas sosial yang telah dipelajarinya (pada masa lalu). Artinya, persepsi kita terhadap seseorang, objek, atau kejadian, dan reaksi kita terhadap hal tersebut bergantung pada pengalaman masa lalu berkaitan dengan orang, objek, atau kejadian serupa. Seperti halnya cara kita bekerja, menilai pekerjaan yang baik bagi kita, cara kita makan, bergantung pada apa yang telah diajarkan budaya kita mengenai hal-hal tersebut.

b. *Persepsi Bersifat Selektif*

Melalui indra, setiap saat kita dirangsang dengan berjuta rangsangan. Jika harus memberikan tafsiran atas semua rangsangan itu, kita bisa menjadi stres. Oleh karena itu, kita dituntut untuk mengatasi kerumitan tersebut dengan memerhatikan hal-hal yang menarik bagi kita. Atensi kita pada dasarnya merupakan faktor utama dalam menentukan seleksi terhadap rangsangan yang masuk dalam diri kita.

c. *Persepsi Bersifat Dugaan*

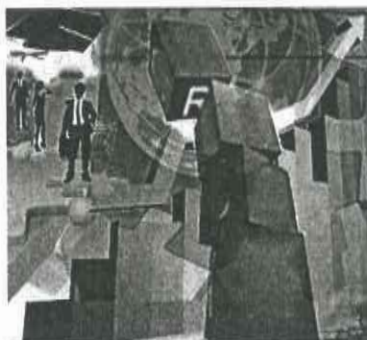
Karena data yang kita peroleh melalui pengindraan tidak pernah lengkap, kita sering melakukan dugaan atau langsung melakukan penyimpulan.

d. *Persepsi Bersifat Evaluatif*

Perasaan seseorang sering memengaruhi persepsinya, padahal hal tersebut bukanlah sesuatu yang objektif. Kita melakukan interpretasi berdasarkan pengalaman masa lalu dan kepentingan subjektif kita sendiri. Oleh karena itu, persepsi bersifat evaluatif, merupakan proses kognitif yang mencerminkan sikap, kepercayaan, nilai, dan pengharapan dengan memaknai objek persepsi itu sendiri.

e. *Persepsi bersifat kontekstual*

Dalam komunikasi, kita dituntut untuk mengorganisasikan rangsangan kita menjadi persepsi. Meskipun banyak informasi yang kita butuhkan untuk melakukan persepsi terhadap orang lain, ada tiga jenis informasi terpenting yang perlu kita ketahui, yaitu tujuan orang tersebut, kondisi internalnya (psikologis), dan kesamaan antara kita dan orang tersebut.



BAB 10

MOTIVASI DALAM ORGANISASI LEMBAGA PENDIDIKAN

Membangun sistem pendidikan nasional secara bermutu merupakan sebuah gairah dan pandangan hidup bagi kelembagaan pendidikan yang menerapkannya. Masalahnya adalah bagaimana membangkitkan keinginan dan hasrat untuk membangun sistem pendidikan nasional yang tentunya demi peningkatan mutu pendidikan itu sendiri.

Lembaga pendidikan yang kita anut saat ini merupakan tipikal institusi yang lahir pada era modern. Sebagai sebuah institusi modern, lembaga pendidikan dewasa ini menerapkan manajemen yang telah lebih dahulu dikembangkan dalam dunia bisnis. Dalam manajemen modern, suatu organisasi dituntut untuk mempraktikkan sistem secara bersih, transparan, dan profesional.

Oleh karena itu, tidak heran jika manajemen dengan sendirinya memegang posisi vital dalam penyelenggaraan pendidikan. Kehidupan suatu lembaga bergantung dari apakah lembaga tersebut mempunyai program kerja atau tidak, melaksanakannya atau tidak, dan manajemen yang modern dapat menjadi instrumen untuk mengarahkan suatu lembaga pada program kerja yang rasional, terencana, terukur, dan terfokus pada target yang telah ditetapkan bersama.

Peran manajemen tidak terlepas dari sumber daya manusia yang ada. Hal ini dikarenakan manusia merupakan subjek sejati dari seluruh kerja dan karyanya, sedangkan proses dan hasil kerja manusia ditentukan dari motivasi dalam bekerja.



Kosep Dasar Motivasi

1. Pengertian Motivasi

Motivasi berasal dari bahasa latin, *move* yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi mempersoalkan cara menggerakkan dan mengerahkan daya dan potensi bawahan, agar bekerja sama secara produktif, berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan.¹

Saefullah (2012) mengutip pendapat para ahli tentang definisi motivasi, yaitu sebagai berikut.²

- a. Menurut Wexly & Yukl, motivasi sebagai proses menggerakkan agar bergerak dengan energis. Dengan demikian, motivasi berarti dorongan yang menimbulkan seseorang untuk bertindak laku dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Jadi, latar belakang seseorang bertindak adalah adanya dorongan dari dalam ataupun dari luar.
- b. Robin mengatakan bahwa motivasi merupakan proses yang ikut menentukan intensitas, arah, dan ketentuan individu dalam mencapai sasaran.
- c. Abraham Sperling mendefinisikan motivasi sebagai kecenderungan untuk beraktivitas, dimulai dari dorongan dalam diri, diakhiri dengan penyesuaian diri.
- d. Fillmore H. Standford menjelaskan bahwa motivasi adalah kondisi yang menggerakkan manusia pada tujuan tertentu.
- e. Adapun menurut Saefullah, motivasi dapat diartikan sebagai dorongan untuk mewujudkan perilaku tertentu yang terarah pada tujuan tertentu. Motivasi mempunyai karakteristik, yaitu:
 1. sebagai hasil dari kebutuhan;
 2. terarah pada suatu tujuan;
 3. menopang perilaku.

Dengan demikian, motivasi adalah kondisi yang dapat menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan sesuai dengan kebutuhannya.

1 Hasibuan, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Bumi Aksara, hlm. 141.

2 Saefullah, U., 2012, *Manajemen Pendidikan Islam*, Bandung: Pustaka Setia, hlm. 255

Dalam lembaga pendidikan, motivasi kerja para guru dapat diartikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan, dan memelihara perilaku yang berkaitan dengan lingkungan kerja di bidang pendidikan. Untuk meningkatkan motivasi kerja para guru, diperlukan pengondisian dari lembaga (pimpinan) dalam bentuk pengerahan dan pemeliharaan kondisi kerja yang dapat menstimulasi kualitas kinerja.

2. *Fungsi Motivasi*

Menurut Sardiman (2007), fungsi motivasi ada tiga, yaitu sebagai berikut.³

- a. Mendorong manusia untuk berbuat. Motivasi dalam hal ini merupakan motor penggerak dari setiap kegiatan yang akan dikerjakan.
- b. Menentukan arah perbuatan, yaitu ke arah tujuan yang hendak dicapai, sehingga motivasi dapat memberikan arah dan kegiatan yang harus dikerjakan sesuai dengan rumusan tujuannya.
- c. Menyeleksi perbuatan, yaitu menentukan perbuatan-perbuatan apa yang harus dikerjakan yang sesuai guna mencapai tujuan, dengan menyisihkan perbuatan-perbuatan yang tidak bermanfaat bagi tujuan tersebut.

3. *Tujuan Motivasi*

Secara umum, tujuan motivasi adalah menggerakkan atau menggugah seseorang agar timbul keinginan dan kemauannya untuk melakukan sesuatu sehingga dapat memperoleh hasil atau mencapai tujuan tertentu. Lebih spesifik, tujuan motivasi menurut Malayu S.P. Hasibuan (2000) adalah:⁴

- a. meningkatkan moral dan kepuasan kerja;
- b. meningkatkan produktivitas kerja;
- c. mempertahankan kestabilan;
- d. meningkatkan kedisiplinan absensi;
- e. mengefektifkan pengadaan karyawan;
- f. menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik;
- g. meningkatkan loyalitas, kreativitas, dan partisipasi;

³ Sardiman. A.M., 2007, *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, hlm. 85.

⁴ *Loc. Cit.*, Hasibuan, 2000, *Manajemen*, hlm. 146.

- h. meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan;
- i. mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya;
- j. meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

Tindakan memotivasi akan lebih berhasil jika tujuannya jelas dan disadari oleh yang dimotivasi serta sesuai dengan kebutuhan orang yang dimotivasi. Oleh karena itu, setiap orang yang akan memberikan motivasi harus mengenal dan memahami benar-benar latar belakang kehidupan, kebutuhan, dan kepribadian orang yang akan dimotivasi.



B. Teori Motivasi

Membahas teori motivasi dapat bertitik tolak dari beberapa asumsi yang mendasari konsep-konsep mengenai motivasi, salah satunya adalah teori kebutuhan dari Abraham Maslow.⁵

1. Teori Kebutuhan

Dalam hipotesisnya, Abraham Maslow mengatakan bahwa pada diri semua manusia bersemayam lima jenjang kebutuhan berikut.

- a. Psikologis: antara lain rasa lapar, haus, perlindungan, pakaian, dan perumahan, kebutuhan jasmani, dan sebagainya.
- b. Keamanan: antara lain keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional.
- c. Sosial: mencakup kasih sayang, rasa memiliki, diterima-baik dan persahabatan.
- d. Penghargaan: mencakup faktor penghormatan diri seperti harga diri, otonomi dan prestasi serta faktor penghormatan dari luar seperti status, pengakuan, dan perhatian.
- e. Aktualisasi diri: dorongan untuk menjadi seseorang/sesuatu sesuai ambisinya; yang mencakup pertumbuhan, pencapaian potensi, dan pemenuhan kebutuhan diri.

⁵ *Loc. Cit.*, Saefullah, 2012, *Manajemen*, hlm. 263.

2. *Teori Harapan*

Vroom (Saefullah, 2012) menyatakan bahwa orang termotivasi untuk melakukan perilaku tertentu berdasarkan tiga persepsi, berikut.⁶

- a. *Expectancy*: seberapa besar kemungkinan jika mereka melakukan perilaku tertentu yang akan mendapatkan hasil.
- b. *Instrumentality*: seberapa besar hubungan antara prestasi kerja dengan hasil kerja yang lebih tinggi (yaitu, penghasilan baik berupa gaji maupun hal lain yang diberikan perusahaan, seperti asuransi kesehatan, transportasi, dan sebagainya).
- c. *Valence*: seberapa penting pekerja menilai penghasilan yang diberikan perusahaan kepadanya.

3. *Pandangan Modern Teori Motivasi*

Saefullah, mengutip David Mc. Clelland tentang pandangan modern teori motivasi, mengemukakan empat macam kebutuhan manusia, yaitu sebagai berikut.⁷

a. ***Need of achievement (motivasi berprestasi)***

Motivasi berprestasi (*achievement motivation*) merupakan dorongan dalam diri orang-orang untuk mengatasi segala tantangan dan hambatan dalam upaya mencapai tujuan. Orang yang memiliki dorongan ini ingin berkembang dan tumbuh, serta ingin maju menelusuri tangga keberhasilan.

b. ***Need of affiliation (motivasi bersahabat)***

Kebutuhan untuk berafiliasi, yaitu dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain, berada bersama orang lain, tidak mau melakukan sesuatu yang merugikan orang lain. Motivasi bersahabat (*affiliation motivation*) adalah dorongan untuk berhubungan dengan orang lain atas dasar sosial.

c. ***Competence motivation (motivasi kompetensi)***

Motivasi kompetensi (*competence motivation*) adalah dorongan untuk mencapai keunggulan kerja, meningkatkan keterampilan pemecahan masalah, dan berusaha keras untuk inovatif.

6 *Op. Cit.*, hlm. 264.

7 *Op. Cit.*, Saefullah, 2012, *Manajemen*, hlm. 260.

d. *Need of power* (motivasi berkuasa)

Kebutuhan untuk kekuasaan yang merupakan refleksi dari dorongan untuk mencapai otoritas untuk memiliki pengaruh terhadap orang lain.



Model, Teknik, dan Usaha untuk Membangkitkan Motivasi

1. *Model-model Motivasi*

a. *Motivasi Intrinsik*

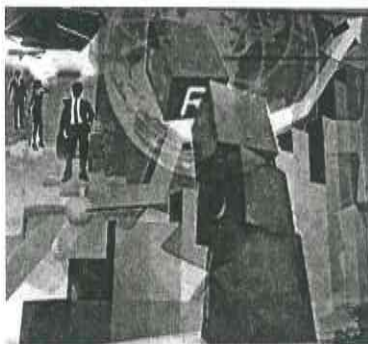
Dalam motivasi intrinsik, Thomas menggambarkan karyawan sebagai orang yang termotivasi secara intrinsik apabila ia benar-benar peduli dengan pekerjaannya, mencari cara yang lebih baik untuk melakukannya, mendapat kekuatan dan kepuasan dengan melakukannya sebaik mungkin. Ia pun mengemukakan bahwa teori intrinsik dicapai ketika orang mengalami perasaan-perasaan adanya pilihan, kompetensi, penuh arti, dan kemajuan.

b. *Model Edwards*

Saefullah, mengutip Edwards tentang kebutuhan-kebutuhan yang dapat memengaruhi motivasi individu, mengklasifikasikan kebutuhan motivasi menjadi beberapa kebutuhan (intrinsik) yang tampak pada manusia dengan kekuatan yang berbeda-beda, yaitu sebagai berikut.⁸

1. *Achievement*: kebutuhan untuk berbuat baik daripada orang lain yang mendorong individu menyelesaikan tugas lebih sukses, untuk mencapai prestasi yang tinggi.
2. *Deference*: kebutuhan mengikuti pendapat orang lain, mengikuti petunjuk-petunjuk yang diberikan, menyesuaikan diri dengan adat kebiasaan, dan sebagainya.
3. *Order*: kebutuhan untuk membuat rencana-rencana yang teratur.
4. *Exhibition*: kebutuhan untuk menarik perhatian orang lain dan berusaha menjadi pusat perhatian.
5. *Autonomy*: kebutuhan untuk mandiri, tidak bergantung kepada orang lain.

8 *Op. Cit.*, Saefullah, 2012, *Manajemen*, hlm. 266.



BAB 11

PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM ORGANISASI LEMBAGA PENDIDIKAN

Setiap tindakan manusia dalam kehidupan sehari-hari, selalu didasari oleh keputusan yang diambil. Mulai aktivitas individual hingga aktivitas dalam organisasi, semuanya didasari pada keputusan yang telah ditetapkan sebelumnya. Akan tetapi, karena keputusan-keputusan tersebut telah rutin diambil, kita biasanya tidak lagi berpikir lama untuk menetapkan keputusan tersebut. Setiap tindakan seolah-olah dilakukan begitu saja secara alami tanpa perlu pertimbangan.

Di luar tindakan rutin tersebut, permasalahan yang perlu dipertimbangkan matang-matang sebelum mengambil keputusan. Hal ini dikarenakan keputusan yang dibuat harus didasari pada pertimbangan matang dari berbagai kemungkinan yang ada.

Akan tetapi, keputusan untuk memilih ini tidak selalu mudah, terutama karena kita mempunyai berbagai keterbatasan. Apabila dengan keterbatasan tersebut kita dipaksa untuk mendapatkan sesuatu yang sangat ideal, tidak jarang keputusan tersebut menjadi salah. Akibatnya kita harus menanggung risiko memilih pilihan yang kurang tepat sehingga merugikan diri sendiri maupun organisasi.



Konsep Dasar Pengambilan Keputusan dalam Organisasi

1. Pengertian Pengambilan Keputusan dalam Organisasi

Dilihat dari segi pengertiannya, keputusan adalah pemutusan atau pengakhiran dari proses pemikiran tentang suatu masalah atau problem, untuk menjawab pertanyaan apa yang harus diperbuat guna mengatasi masalah tersebut, dengan menjadikan pilihan pada salah satu alternatif tertentu¹

Siagian (1993: 24) mendefinisikan pengambilan keputusan sebagai usaha sadar untuk menentukan satu alternatif dari berbagai alternatif untuk memecahkan masalah.²

Salusu (1996) mendefinisikan pengambilan keputusan sebagai proses memilih suatu alternatif cara bertindak dengan metode yang efisien sesuai situasi untuk menemukan dan menyelesaikan masalah organisasi.³

Handoko (2001) melihat pengambilan keputusan sebagai proses pemilihan serangkaian kegiatan dipilih sebagai penyelesaian suatu masalah tertentu.⁴

Dari beberapa pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa pengambilan keputusan merupakan proses pemilihan satu alternatif dari beberapa alternatif untuk pemecahan masalah. Dengan kata lain, keputusan merupakan suatu pemutusan atau pengakhiran daripada suatu proses pemikiran dari jumlah alternatif yang ada, untuk menjawab pertanyaan apa yang harus diperbuat guna mengatasi masalah tersebut.

Pengambilan keputusan sangat erat hubungannya dengan seluruh kegiatan organisasi, dan meliputi seluruh fungsi manajemen dalam organisasi. Lembaga pendidikan pun tidak terlepas dari pengambilan keputusan itu sendiri, baik pengambilan keputusan pada tingkat yang sederhana maupun pada tingkat yang sulit sesuai dengan alternatif yang digunakan.

1. Prajudi Atmosudirdjo S. 1982, *Beberapa Pandangan Umum tentang Pengambilan Keputusan: Decision Making*, Jakarta: Ghalia Indonesia, hlm. 87.
2. S.P., Siagian, 1993, *Teori dan Praktek Pengambilan Keputusan*, Jakarta: Haji Masagung, hlm. 24.
3. J., Salusu, 1996, *Pengambilan Keputusan Stratejik, untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit*, Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia. hlm. 47.
4. H., Handoko, 2001, *Manajemen*, Edisi 2, Fakultas Ekonomi Universitas Gajah Madah, Yogyakarta: BPFE, hlm. 129.

Pengambilan keputusan tersebut dilakukan oleh seorang pemimpin. Kegiatan pembuatan keputusan meliputi pengidentifikasian masalah, pencarian alternatif penyelesaian masalah, evaluasi dari alternatif-alternatif tersebut, dan pemilihan alternatif keputusan yang terbaik. Kemampuan seorang pimpinan dalam membuat keputusan dapat ditingkatkan apabila ia mengetahui dan menguasai teori dan teknik pembuatan keputusan. Dengan peningkatan kemampuan pimpinan dalam pembuatan keputusan maka diharapkan dapat meningkatkan kualitas keputusan yang dibuatnya, sehingga akan meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja organisasi.

Pembuatan keputusan diperlukan pada semua tahap kegiatan organisasi dan manajemen. Misalnya, dalam tahap perencanaan diperlukan banyak kegiatan pembuatan keputusan sepanjang proses perencanaan tersebut. Keputusan-keputusan yang dibuat dalam proses perencanaan ditujukan pada pemilihan alternatif program dan prioritasnya. Pembuatan keputusan tersebut mencakup kegiatan identifikasi masalah, perumusan masalah, dan pemilihan alternatif keputusan berdasarkan perhitungan dan berbagai dampak yang mungkin timbul. Begitu juga dalam tahap implementasi atau operasional dalam suatu organisasi, para manajer harus membuat banyak keputusan rutin dalam rangka mengendalikan usaha sesuai dengan rencana dan kondisi yang berlaku. Adapun dalam tahap pengawasan yang mencakup pemantauan, pemeriksaan, dan penilaian terhadap hasil pelaksanaan dilakukan untuk mengevaluasi pelaksanaan dari pembuatan keputusan yang telah dilakukan.

Hakikatnya kegiatan administrasi dalam suatu organisasi adalah pembuatan keputusan. Kegiatan yang dilakukan tersebut mencakup seluruh proses pengambilan keputusan dari identifikasi masalah sampai dengan evaluasi dari pengambilan keputusan yang melibatkan seluruh elemen dalam administrasi sebagai suatu sistem organisasi.

Pada akhirnya, kegiatan pengambilan keputusan yang cepat dan tepat merupakan bagian dari kegiatan administrasi agar permasalahan yang akan menghambat roda organisasi dapat segera terpecahkan dan terselesaikan sehingga suatu organisasi dapat berjalan secara efisien dan efektif dalam rangka mencapai suatu tujuannya.

2. Prinsip-prinsip Pengambilan Keputusan dalam Organisasi

Prinsip-prinsip dari pengambilan keputusan menurut Piet Sahertian (1994) adalah:⁵

- a. dapat dibedakan dengan jelas antara pengambilan keputusan dengan pemecahan masalah;
- b. pengambilan keputusan harus selalu dilihat dalam kaitannya dengan tujuan-tujuan yang hendak dicapai;
- c. sebab pengambilan keputusan sering mengandung faktor menerka maka selalu diperlukan data penunjang dan analisa yang komprehensif dalam mengambil suatu keputusan.
- d. pimpinan tidak hanya mau mengambil keputusan, tetapi juga bertanggung jawab atas segala tindakan keputusan itu.

3. Fungsi dan Tujuan Pengambilan Keputusan

Piet Sahertian (1994), menjelaskan fungsi dan tujuan pengambilan keputusan, yaitu sebagai berikut.⁶

1. Fungsi pengambilan keputusan

Fungsi pengambilan keputusan, yaitu sebagai berikut.

- a. Pangkal permulaan dari semua aktivitas manusia yang sadar dan terarah, baik secara individual maupun secara kelompok, baik secara institusional maupun secara organisasional.
- b. Sesuatu yang bersifat futuristik, yaitu berkaitan dengan hari depan, masa yang akan datang yang efeknya atau pengaruhnya berlangsung cukup lama.

2. Tujuan pengambilan keputusan

Tujuan dari pengambilan keputusan adalah sebagai berikut.

- a. Tujuan yang bersifat tunggal, terjadi apabila keputusan yang dihasilkan hanya menyangkut satu masalah. Artinya, sekali diputuskan tidak akan ada kaitannya dengan masalah lain.
- b. Tujuan yang bersifat ganda, terjadi apabila keputusan yang diambil sekaligus memecahkan dua masalah atau lebih yang bersifat kontradiktif atau yang tidak kontradiktif.

5 Sahertian, Piet, 1994, *Dimensi Administrasi Pendidikan*, Surabaya: Usaha Nasional, hlm. 277.

6 *Op. Cit.*, A. Piet Sahertian, 1994, *Dimensi*, hlm. 152-153.

4. *Unsur-unsur Pengambilan Keputusan*

Menurut Ibnu Syamsi (1995), unsur-unsur dalam pengambilan keputusan yang harus dipertimbangkan adalah sebagai berikut.⁷

- a. Tujuan dari pengambilan keputusan, yaitu mengetahui terlebih dahulu tujuan yang ingin dicapai dari pengambilan keputusan tersebut.
- b. Identifikasi alternatif-alternatif keputusan untuk memecahkan masalah yang dipilih untuk mencapai tujuan tersebut.
- c. Perhitungan mengenai faktor-faktor yang tidak dapat diketahui sebelumnya atau di luar jangkauan manusia.
- d. Sarana atau alat untuk mengevaluasi atau mengukur hasil dari suatu pengambilan keputusan.

5. *Faktor-faktor yang Memengaruhi Pengambilan Keputusan*

Faktor-faktor yang memengaruhi pengambilan keputusan, menurut Ety Rodiaty, dkk. (2008) adalah sebagai berikut.⁸

a. **Kedudukan**

Dalam kerangka pengambilan keputusan, posisi/kedudukan seseorang dapat dilihat dalam hal letak posisinya, apakah sebagai pembuat keputusan (*decision maker*), penentu keputusan (*decision taker*), ataukah staf (*staffer*).

b. **Masalah**

Masalah atau problem adalah hal-hal yang menjadi penghalang untuk tercapainya tujuan, yang merupakan penyimpangan dari hal-hal yang diharapkan, direncanakan atau dikehendaki dan harus diselesaikan.

c. **Situasi**

Situasi adalah keseluruhan faktor dalam keadaan, yang berkaitan satu sama lain, dan secara bersama-sama memancarkan pengaruh terhadap kita beserta apa yang hendak kita perbuat.

7 Ibnu Syamsi, 1995, *Pengambilan Keputusan dan Sistem Informasi*, Jakarta: Bumi Aksara, 13.

8 Ety Rodiaty, dkk., 2008, *Sistem Informasi Manajemen Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, hlm. 154-157.

d. Kondisi

Kondisi adalah keseluruhan dari faktor yang secara bersama-sama menentukan daya gerak, daya berbuat atau kemampuan kita. Sebagian besar faktor tersebut merupakan sumber daya.

e. Tujuan

Tujuan yang hendak dicapai, baik tujuan perseorangan, tujuan unit (kesatuan), tujuan organisasi maupun tujuan usaha, pada umumnya telah ditentukan. Tujuan yang ditentukan dalam pengambilan keputusan merupakan tujuan antara atau *objectif*.

Di samping beberapa faktor tersebut, pengambilan keputusan yang dilakukan oleh seorang pemimpin atau manajer dipengaruhi pula oleh beberapa faktor dinamika berikut.

a. Dinamika individu

Individu dan organisasi saling memengaruhi. Begitu juga antara individu yang satu dengan individu yang lain juga saling memengaruhi dalam mengambil keputusan untuk kepentingan pribadinya. Seseorang dalam pengambilan keputusan untuk organisasi selalu dipengaruhi oleh kepentingan pribadinya.

b. Dinamika kelompok

Dinamika kelompok sangat dipengaruhi oleh jumlah individu sebagai anggota kelompok yang berkaitan. Norma yang dimiliki oleh kelompok tersebut sangat besar pengaruhnya terhadap cara berpikir, menanggapi suatu gejala sosial dan tingkah laku seseorang. Perubahan sikap (*attitude*), pendapat (*opinion*) dan tingkah laku (*behavior*) dalam menanggapi rangsangan sosial akan disesuaikan dengan norma kelompok. Pengaruh norma kelompok itu penting diperhatikan oleh para manajer karena para bawahannya terdiri atas individu-individu yang tergabung dalam organisasi yang ia pimpin.

c. Dinamika lingkungan

Lingkungan adalah situasi, kondisi, dan faktor yang berkaitan dengan suatu keputusan. Keputusan yang diambil merupakan jawaban terhadap suatu tantangan atau masalah yang dihadapi, yang timbul sebagai akibat perubahan situasi dan kondisi. Perubahan situasi dan kondisi tersebut

sangat ditentukan oleh tingkat keputusan yang diambil serta jenis dan luasnya lingkup organisasi.

Bagaimanapun kecilnya derajat keputusan tetap menimbulkan pengaruh pada lingkungan. Seorang manajer perlu memerhatikan dinamika lingkungan. Hal tersebut akan memperluas wawasannya dalam mengambil keputusan. Suatu keputusan yang diambil tersebut tidak berdiri sendiri, tetapi saling berkaitan satu sama lain, dan akan menimbulkan perubahan dalam lingkungan keputusan tersebut. Perubahan tersebut dapat menimbulkan masalah yang memerlukan pemecahan. Pemecahan satu masalah akan menimbulkan masalah baru yang untuk pemecahannya diperlukan pengambilan keputusan pula.

Selain beberapa faktor tersebut, beberapa faktor lain yang juga memengaruhi seseorang dalam pengambilan keputusan, menurut Asnawir (2006), yaitu:⁹

1. sistem nilai yang berlaku dalam hubungan antara individu dan masyarakat;
2. persepsi atau pandangan seseorang terhadap suatu masalah. Persepsi ini juga dipengaruhi oleh sistem nilai yang berlaku dan pengalaman yang dimiliki/dialami;
3. keterbatasan manusiawi, antara lain ketidakmampuan mengumpulkan informasi secara langsung;
4. perilaku politik, kekuasaan, dan kekuatan yang terjadi. Banyak keputusan yang diambil tidak maksimal, tetapi hanya merumuskan perilaku politik tertentu;
5. keterbatasan dan kesibukan waktu, mengakibatkan informasi-informasi yang diperoleh sangat terbatas pula untuk digunakan dalam pengambilan keputusan dan;
6. gaya kepemimpinan yang dimiliki seseorang juga akan mewarnai corak keputusan yang diambil.

⁹ Asnawir, 2006, *Manajemen Pendidikan*, Padang: IAIN IB Press, hlm. 221-222.



Kebijakan Dasar Pengambilan Keputusan dalam Organisasi Pendidikan

1. Esensi Kebijakan Pengambilan Keputusan

Secara etimologi, istilah kebijakan berasal dari kata "bijak" yang berarti "selalu menggunakan akal budidaya; pandai; mahir." Selanjutnya, dengan memberi imbuhan "ke-" dan "-an," kata "kebijakan berarti" rangkaian konsep dan asas yang menjadi garis besar dan dasar rencana dalam pelaksanaan suatu pekerjaan, kepemimpinan"¹⁰

Pengertian tersebut memberikan dua poin penting yang perlu dipahami. *Pertama*, pengambilan keputusan mesti didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan logis sehingga dapat diterima oleh semua pihak yang menjadi sasaran keputusan tersebut. *Kedua*, pengambilan keputusan yang pada gilirannya melahirkan satu atau lebih keputusan yang dapat dijadikan sebagai garis besar untuk melakukan suatu pekerjaan, profesi atau kepemimpinan.

Bertitik tolak dari pengertian tersebut, pengertian kebijakan dalam pendidikan merupakan keseluruhan proses dan hasil perumusan langkah-langkah strategis pendidikan, yang dijabarkan dari visi dan misi pendidikan, dalam rangka untuk mewujudkan tercapainya tujuan pendidikan dalam suatu masyarakat untuk suatu kurun waktu tertentu.¹¹

Begitu pula halnya kebijakan dalam pendidikan Islam, harus pula relevan dengan visi dan misi pendidikan Islam. Menurut Tilaar (2008), visi pendidikan Islam untuk wilayah Indonesia adalah mewujudkan manusia Indonesia yang takwa dan produktif sebagai anggota masyarakat Indonesia yang ber-bhinneka. Adapun misi pendidikan Islam adalah mewujudkan nilai-nilai keislaman di dalam pembentukan manusia Indonesia, yaitu manusia yang saleh dan produktif.

Adapun esensi kebijakan pengambilan keputusan dalam organisasi pendidikan adalah sebagai berikut. Keputusan adalah pengakhiran daripada proses pemikiran tentang apa yang dianggap sebagai "masalah" sebagai sesuatu yang merupakan penyimpangan daripada yang dikehendaki,

10 Departemen Pendidikan Nasional, 2002, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, hlm. 149.

11 H.A.R. Tilaar, 2008, *Manajemen Pendidikan Nasional*, Bandung: Remaja Rosdakarya, hlm. 140.

direncanakan atau dituju dengan menjatuhkan pilihan pada salah satu alternatif pemecahannya.¹²

Menurut Siagian (dalam Asnawir, 2006: 203), pengambilan keputusan merupakan suatu pendekatan yang sistematis terhadap suatu masalah yang dihadapi. Masalah tersebut menyangkut pengetahuan tentang hakikat dari masalah yang dihadapi, analisis masalah dengan mempergunakan fakta dan data, mencari alternatif yang paling rasional dan penilaian hasil yang dicapai sehingga akibat dari keputusan yang diambil akan dapat menjawab pertanyaan tentang apa yang harus diperbuat untuk mengatasi masalah tersebut dengan menjatuhkan pilihan (*choice*) pada salah satu alternatif tertentu.

Dengan demikian, dapat diartikan bahwa kebijakan pengambilan keputusan adalah memilih dan menetapkan satu alternatif yang dianggap paling tepat dari beberapa alternatif yang dirumuskan. Keputusan itu harus bersifat fleksibel, analitis, dan mungkin untuk dilaksanakan dengan dorongan sarana prasarana dan sumber daya yang tersedia (berupa manusia dan material).

2. Dasar Pengambilan Keputusan

Dasar pengambilan keputusan itu bermacam-macam, bergantung dari permasalahannya. Keputusan dapat diambil berdasarkan perasaan semata-mata, dapat pula keputusan dibuat berdasarkan rasio. Selain bergantung pada permasalahannya, pengambilan keputusan juga bergantung pada individu yang membuat keputusan. Atas dasar hal ini, Terry (Syamsi, 2000), mengemukakan beberapa dasar pengambilan keputusan, yaitu sebagai berikut.¹³

- a. Instuisi. Pengambilan keputusan yang didasarkan pada instuisi adalah cara seorang pemimpin mengambil keputusan dengan menggunakan *inner feeling*. Ada dua keuntungan yang dapat diperoleh dengan menggunakan intuisi dalam mengambil keputusan, yaitu cepat dan pengaruhnya dapat dibatasi.
- b. Fakta. Pengambilan keputusan berdasarkan pada fakta yang lebih rasional dan objektif karena menggunakan metodologi. Sebelum

12 *Loc. Cit.*, Atmosudirdjo, 1982, *Beberapa Pandangan....*, hlm. 87.

13 *Loc. Cit.*, Syamsi, 2000, *Pengambilan keputusan....*, hlm. 16-17.

pengambilan keputusan, fakta tersebut dianalisis, diklasifikasikan, dan diinterpretasikan.

- c. Pengalaman; pengambilan keputusan yang didasarkan pada pengalaman adalah cara seorang pemimpin mengambil keputusan dengan menjadikan peristiwa masa lalu sebagai acuan dalam mengambil keputusan. Pengambilan keputusan yang didasari pada pengalaman cenderung lebih bersifat tradisional dan menjaga status quo.
- d. Kekuasaan; yaitu kekuatan/ kekuasaan yang dimiliki oleh seorang pemimpin dalam mengambil keputusan dan keputusannya dilaksanakan oleh bawahannya. Pada sisi lain dapat dikatakan bahwa penerima keputusan memberikan *authority* kepada pembuat keputusan (*decision maker*).

Menurut Syamsir Torang (2013), kelebihan pada keputusan yang didasarkan atas kekuasaan adalah karena keputusan tersebut sangat mudah diikuti atau diterima. Akan tetapi, kelemahan keputusan yang didasarkan atas kekuasaan adalah karena keputusan tersebut menjadi sesuatu yang sangat rutin dan gaungnya tidak seperti mendikte. Hal ini dikarenakan dua hal, yaitu:¹⁴

- a. logika; pengambilan keputusan yang didasarkan pada logika adalah cara seorang pemimpin mengambil keputusan dengan melakukan studi rasional terhadap setiap informasi yang berkaitan dengan keputusan yang akan diambil. Agar keputusan yang akan diambil tersebut efektif, efisien, dan rasional, tingkat reliabilitas informasi harus diperhitungkan.
- b. rasional, proses pengambilan keputusan yang rasional mengutamakan hubungan antara tujuan keputusan yang akan diambil dengan sasaran keputusan.

3. *Pertimbangan dalam Pengambilan Keputusan*

Ada beberapa perspektif dalam mempertimbangkan sebuah keputusan, sebagai berikut.

a. **Pengambilan keputusan dalam perspektif agama**

Dalam Islam, pengambilan keputusan secara musyawarah telah menjadi wacana yang sangat menarik. Hal ini dikarenakan musyawarah

14 Torang Syamsir, 2013, *Organisasi dan Manajemen Prilaku, Struktur, Budaya, dan Perubahan Organisasi*, Bandung: Alfabeta, hlm. 184.

secara tekstual merupakan fakta wahyu yang tersurat dan dapat menjadi ajaran normatif dalam kepemimpinan pendidikan khususnya, dan dalam kehidupan pada umumnya.

Al-Quran surat Al-Imran ayat 159, telah memberikan pelajaran kepada manusia (termasuk pemimpin) bahwa dalam menghadapi persoalan yang pelik dan menyangkut hajat hidup orang banyak, keputusan diambil melalui musyawarah. Dari kandungan ayat itu tegas ditunjukkan empat sikap ideal melakukan musyawarah, yaitu sebagai berikut.

1. Sikap lemah lembut. Seseorang yang melakukan musyawarah, apalagi pemimpin organisasi pendidikan harus menghindari tutur kata yang kasar serta sikap keras kepala.
2. Memberi maaf dan membuka lembaran baru. Sikap ini harus dimiliki peserta musyawarah, sebab musyawarah tidak akan berjalan baik, apabila peserta masih diliputi kekeruhan hati, apalagi dendam.
3. Memiliki hubungan yang harmonis dengan Tuhan, itulah sebabnya yang harus melatarbelakangi musyawarah adalah permohonan maghfirah dan ampunan illahi.
4. Setelah selesai bermusyawarah harus berserah diri dengan bertawakal kepada-Nya.

Selain itu, musyawarah memiliki beberapa sikap positif, yaitu sebagai berikut.

1. Musyawarah merupakan bentuk penghargaan terhadap orang lain dan karenanya menghilangkan anggapan paternalistik bahwa orang lain itu rendah.
2. Meskipun Nabi adalah pribadi sempurna dan cerdas, namun sebagai manusia ia memiliki kemampuan yang terbatas. Oleh karena itu, beliau menganjurkan bahwa tidak ada satu kaum pun yang bermusyawarah yang tidak ditunjuki ke arah penyelesaian terbaik dalam perkaranya.
3. Menghilangkan buruk sangka, karena dengan musyawarah prasangka kepada orang lain akan tereliminasi.
4. Mengeliminasi beban psikologis kesalahan. Kesalahan mayoritas dari hasil musyawarah menjadi tanggung jawab bersama dan lebih dapat diteloransi daripada keputusan individu.

Hal-hal positif muncul karena musyawarah menghasilkan masyurah: pendapat, nasihat, dan pertimbangan. Meskipun sangat dianjurkan dalam agama, praktik bermusyawarah kerap digunakan dalam bidang lain.

b. Pengambilan keputusan dalam perspektif psikologi

Sangat sulit untuk menyangkal adanya relevansi antara pengambilan keputusan dan psikologi. Pengambilan keputusan berhubungan dengan perilaku pemimpin, sedangkan kepatuhan melaksanakan keputusan berhubungan dengan perilaku pengikut. Perilaku pengikut dan perilaku pemimpin merupakan perilaku manusia, yang merupakan kajian dari psikologi. Perilaku pemimpin tercermin dari gaya kepemimpinan yang dijalankan. Gaya itu dilatarbelakangi oleh sifat atau watak dari pemimpin. Perilaku dan watak sangat berkaitan dengan psikologis pemimpin.

Dalam hubungannya dengan pengambilan keputusan, gaya kepemimpinan yang baik adalah gaya yang mampu memecahkan berbagai persoalan dengan tepat. Gaya kepemimpinan yang otokratis dan demokratis atau partisipatif merupakan gaya kepemimpinan yang saling bertentangan, tetapi akan tepat digunakan jika sesuai dengan situasi yang ada. Dalam situasi normal, pengambilan keputusan sebaiknya dilakukan dengan melibatkan banyak orang. Pengikut sebagai unsur yang akan menjalankan keputusan sebaiknya terlibat dalam proses pengambilan keputusan. Keterlibatan pengikut dalam pengambilan keputusan, secara psikologis akan melahirkan partisipasi pengikut dalam proses pembuatan dan implementasi keputusan.

Untuk itu, dari sudut pandang psikologi, pengambilan keputusan partisipatif dipandang sebagai pengambilan keputusan yang lebih baik dari yang lainnya. Likert (1976) dalam studi tentang pola dan gaya kepemimpinan dan manajer selama tiga dasawarsa berkesimpulan bahwa kepemimpinan partisipatif paling efektif dalam organisasi dan manajemen.

Perkembangan dewasa ini memandang bahwa pendidikan dan lembaga sekolah sebagai suatu sistem organisasi membutuhkan manajemen yang andal. Aspek penting dalam organisasi dan manajemen pendidikan adalah masalah kepemimpinan pendidikan. Dari aspek perilaku organisasi pendidikan, pengambilan keputusan partisipatif menjadi suatu model yang dapat meningkatkan kualitas penyelenggaraan proses pendidikan di sekolah. Keterlibatan dan partisipasi segenap komponen sekolah menjadi unsur yang menentukan kinerja dan keberhasilan penyelenggaraan sekolah sebagai lembaga pendidikan.

c. Pengambilan keputusan dalam prespektif sosiologi

Pengambilan keputusan secara partisipatif mensyaratkan keterlibatan semua warga sekolah dan pimpinan lembaga pendidikan secara aktif sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya masing-masing. Dalam prespektif sosiologis, pimpinan dan bawahan hendaknya menganggap satu keluarga besar, dengan pimpinan sebagai kepala keluarganya. Asas yang digunakan adalah kekeluargaan dan gotong royong sesuai dengan paham integralistik. Tipe kepemimpinan yang membentuk bangunan kekeluargaan adalah kepemimpinan demokratik atau partisipatif.

d. Pengambilan keputusan dalam prespektif filsafat pendidikan

Pengambilan keputusan partisipatif penting dilakukan oleh pemimpin pendidikan karena secara filosofi, tugas seorang pemimpin adalah mengarahkan pengikut untuk mencapai tujuan organisasi secara bersama-sama. Bangunan kerja sama ini akan semakin kukuh apabila pemimpin pendidikan melibatkan bawahan dalam setiap kegiatan organisasi, termasuk dalam pengambilan keputusan. Hubungan antara pemimpin pendidikan dengan bawahan akan semakin baik, sehingga mampu menjaga stabilitas dan kondusifitas organisasi.

Dalam kaitannya dengan pendidikan dewasa ini, pemimpin pendidikan harus mampu mengambil keputusan strategis (misalnya, melalui penyusunan kurikulum) agar arah pendidikan dikembalikan pada arah yang sesungguhnya. Dalam kaitan ini, implementasi rekonstruksionisme patut untuk dipertimbangkan.

Keberanian untuk merestorasi pendidikan dipandang akan mampu menyelamatkan generasi muda dari ancaman materialistik. Filsafat rekonstruksionisme memandang bahwa pendidikan perlu mengubah tata susunan lama dan membangun tata susunan hidup kebudayaan yang baru untuk mencapai tujuan bersama.

Penerapan paham rekonstruksionisme dewasa ini seiring sejalan dengan iklim politik pemerintah yang menuju pada demokratisasi. Dalam kaitannya dengan pemerintahan, filsafat rekonstruksionisme memersepsikan bahwa masa depan suatu bangsa merupakan suatu dunia yang diatur, dan diperintah oleh rakyat secara demokratis, bukan dunia yang dikuasi oleh kelompok tertentu.

Rekonstruksionisme sejalan dengan pemikiran Alvin Toffler dengan karyanya *Future Shock*. Dalam artikelnya, Toffler (dalam Gandhi, 2011) menyatakan bahwa, apa sebenarnya yang dilakukan pendidikan hari ini, tidak lain adalah anakronisme tanpa harapan.”¹⁵

Pendidikan berjalan hanya menjadi serangkaian praktik dan asumsi yang dikembangkan hanya melayani era industri, sedangkan situasi sosial telah memasuki fase super-industri.

Akibatnya dapat diketahui, sekolah-sekolah kita limbung. Sekolah lebih sibuk mengurus sistem yang mati daripada menangani masyarakat baru yang sedang tumbuh. Energi besarnya digunakan untuk mencetak manusia industri, yaitu manusia yang disiapkan untuk dapat hidup dalam sistem yang akan mati sebelum mereka eksis.

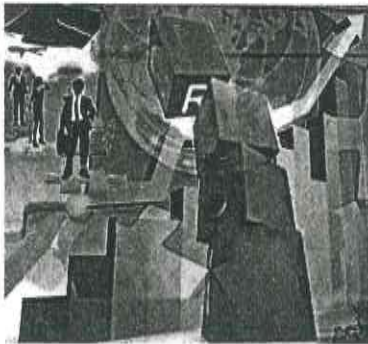
Untuk mencegah kegagapan masa depan harus diwujudkan sistem pendidikan super-industrial. Oleh karena itu, kita harus mencari tujuan-tujuan pendidikan dan metode di masa depan, bukan masa lalu.¹⁶

Walaupun dalam hal optimisme Toffler dan penganut rekonstruksionisme agak berbeda, intinya roh pendidikan harus melakukan perubahan yang nyata. Filsafat rekonstruksionis berkeyakinan bahwa perubahan dapat dimulai dari pendidikan. Mengenai kurikulum pendidikan, rekonstruksionisme menganggapnya sebagai subjek *matter* yang berisikan masalah sosial, ekonomi, politik yang beraneka ragam, yang dihadapi umat manusia, termasuk masalah sosial dan pribadi siswa itu sendiri.

Isi kurikulum tersebut berguna dalam penyusunan disiplin “sains sosial” dan proses penemuan ilmiah (inkuiri ilmiah) sebagai metode kerja untuk memecahkan masalah-masalah sosial. Sementara dalam peranan guru, paham rekonstruksionisme sama dengan paham-paham progresivisme. Guru harus menyadarkan siswa terhadap masalah-masalah yang dihadapi manusia, membantu siswa mengidentifikasi masalah-masalah untuk dipecahkannya, sehingga siswa memiliki kemampuan memecahkan masalah tersebut. Guru harus mendorong siswa untuk dapat berpikir alternatif dalam memecahkan masalah tersebut. Mengenai kurikulum pendidikan, rekonstruksionisme menganggapnya sebagai subjek *matter* yang berisikan masalah-masalah sosial, ekonomi, politik yang beragam,

15 Gandhi. T.W., 2011, *Filsafat Pendidikan: Mazhab-Mazhab Filsafat Pendidikan*, Yogyakarta: Ar Ruzz, hlm. 192.

16 Alvin Toffler, 1970, *Future Shock*, New York: Bantam Books, hlm. 353.



BAB 12

KONFLIK DAN STRESS DALAM ORGANISASI LEMBAGA PENDIDIKAN

Konflik dan stres merupakan dua hal yang beriringan dalam perilaku organisasi, yang memiliki pengaruh baik atau positif juga pengaruh buruk atau negatif. Keduanya tidak bisa dihindari dalam dinamika organisasi.

Stres merupakan perilaku individu yang dapat menimpa siapa pun dalam organisasi. Stres yang berkepanjangan dan tidak ditangani segera akan memunculkan konflik antarindividu atau kelompok dalam organisasi yang akan menurunkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Stres dan konflik merupakan cerminan perilaku individu dan kelompok yang dapat memengaruhi perilaku organisasi secara keseluruhan. Perilaku organisasi mendasarkan diri terhadap apa yang dilakukan orang-orang dalam organisasi dan bagaimana perilaku tersebut memengaruhi kinerja dari organisasi, dan berkaitan pula dengan aspek-aspek tingkah laku anggota dalam organisasi atau kelompok tertentu. Organisasi dapat memberikan pengaruh pada anggota dalam organisasi, sebaliknya mereka bisa mempengaruhi organisasi.

Oleh karena itu, konflik dan stres sebenarnya bisa menjadi vitamin bagi pendewasaan organisasi sekaligus pribadi warga organisasi. Kata kunci untuk menghadapi konflik dan stres adalah *positif thinking* dan selalu terbuka pada setiap perubahan.



A. Konsep Dasar Konflik dalam Organisasi

1. Pengertian Konflik Organisasi

Konflik secara etimologi berasal dari bahasa Inggris yaitu *conflict*, dari bahasa Latin, *configure* yang berarti saling menjatuhkan atau konflik terjadi karena ada pihak-pihak yang saling mengejutkan dengan kata lain kekerasan, sindiran, sikap, pendapat-pendapat, perilaku, tujuan-tujuan, dan kebutuhan yang bertentangan.¹

Dalam *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, konflik berarti pertentangan, percekocan, perselisihan, ketidaksamaan pendapat atau pandangan.²

Secara sosiologis, konflik diartikan sebagai suatu proses sosial di antara dua orang atau lebih (bisa juga kelompok) yang salah satu kelompok berusaha menyingkirkan pihak lain. Konflik adalah hubungan antara dua pihak atau lebih (individu atau kelompok) yang memiliki tujuan yang berbeda. Konflik bisa diartikan sebagai ekspresi pertikaian antara individu dengan individu lainnya, kelompok dengan kelompok lainnya karena berbeda pendapat dan tujuan. Konflik bisa juga didefinisikan sebagai segala macam interaksi pertentangan atau antagonistik antara dua atau lebih pihak. Konflik organisasi adalah ketidaksesuaian antara dua atau lebih antara anggota atau kelompok organisasi yang timbul karena kenyataan bahwa mereka harus membagi daya-sumber daya yang terbatas atau kegiatan kerja/ atau karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai atau persepsi.³

Konflik sering menimbulkan sikap oposisi antara kedua belah pihak, sampai kepada tahap yang menunjukkan pihak-pihak yang terlibat memandang satu sama lain sebagai penghalang dan pengganggu tercapainya kebutuhan dan tujuan masing-masing.

Substantif konflik merupakan perselisihan yang berkaitan dengan tujuan kelompok, pengalokasian sumber daya dalam suatu organisasi, distribusi kebijaksanaan dan prosedur, dan pembagian jabatan pekerjaan.⁴

1 Azwardi, 2012, *Konflik Sosial Keagamaan, Kasus Interaksi Jama'ah Salafi dan Masyarakat Lokal di Gunung Sari Lombok Barat*, Tesis, Yogyakarta: UIN Sunan Kalijaga, hlm. 12.

2 *Loc. Cit.*, Dikbud 1995, *Kamus Besar Bahasa Indonesia.....*, hlm. 318.

3 *Loc. Cit.*, Prabu Anwar, 2009, *Manajemen Sumber.....*, hlm. 155.

4 E. Mulyasa, 2013, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Bandung: Remaja Rosda Karya, hlm. 271.

Dalam suatu organisasi, perselisihan atau konflik merupakan sesuatu yang tidak dapat dihindari, Konflik dapat berpengaruh positif ataupun negatif. Berkaitan dengan hal tersebut, Handoko (1995) mengemukakan bahwa:

"....Konflik organisasi adalah ketidak sesuaian antara dua atau lebih anggota atau kelompok organisasi yang timbul karena adanya kenyataan bahwa mereka harus membagi sumber-sumber daya yang terbatas atau kegiatan kerja dan/ atau karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai, atau persepsi".⁵

Kemudian, menurut Stoner & Wankel (1980):

".....Konflik organisatoris merupakan ketidaksesuaian paham antara dua orang anggota organisasi atau lebih, yang timbul karena fakta bahwa mereka harus berbagi dalam hal mendapatkan sumber-sumber daya yang langka, atau aktivitas pekerjaan, dan/atau karena fakta bahwa mereka memiliki status, tujuan, nilai, atau persepsi yang berbeda-beda".⁶

2. *Situasi Konflik dalam Organisasi*

Robbins (1990) mengemukakan bahwa sebuah struktur organisasi mempunyai tiga komponen: (1) kompleksitas; (2) formalisasi, dan (3) sentralisasi.⁷

Kompleksitas mempertimbangkan tingkat diferensiasi yang ada dalam organisasi, termasuk di dalamnya tingkat spesialisasi atau tingkat pembagian kerja, hierarki organisasi, dan sejauh mana unit-unit organisasi tersebar.

Formalisasi, melihat sejauh mana sebuah organisasi menyandarkan dirinya pada peraturan dan prosedur untuk mengatur perilaku dari para anggota organisasinya. Umumnya, organisasi beroperasi dengan pedoman yang telah distandardisasi secara minimum.

Sentralisasi, mempertimbangkan letak pengambilan keputusan. Pada umumnya, pengambilan keputusan dalam organisasi bersifat sentralisasi. Masalah-masalah dialirkan ke *top* manajemen dan dipilih tindakan yang

5 *Loc. Cit.*, Handoko, 1995, *Manajemen*, hlm. 346.

5 *Loc. Cit.*, Stoner & Wankel, 1980, *Manajemen.*, hlm. 216.

7 *Loc. Cit.*, Robbins S.P., 1990, *Manajemen*, hlm. 6.

tepat, atau kekuasaan tersebar ke bawah di dalam hierarki, tetapi keputusan tetap pada *top* manajemen.

Dari memerhatikan komponen struktur organisasi tersebut, tampak bahwa salah satu tugas penting dalam organisasi adalah mengharmoniskan suatu kelompok orang berbeda, mempertemukan berbagai kepentingan dan memanfaatkan kemampuan kesemuanya ke suatu arah tujuan.

Sesuatu yang tidak dapat dihindari dari proses pengorganisasian dari pelaksana struktur organisasi adalah konflik dalam organisasi. Hal ini seperti yang disebutkan Robbins (1990) bahwa:

“.....konflik adalah bagian dari kehidupan berorganisasi yang tidak dapat dihindari”. Hal ini dimungkinkan karena konflik berakar dari karakteristik struktural maupun kepribadian yang tidak cocok. Dalam organisasi, sumber daya organisasi umumnya tidak melimpah, pegawai sebagai anggota organisasi mempunyai kepentingan serta pandangan yang beraneka ragam sehingga konflik merupakan realitas yang tidak pernah berhenti dalam organisasi.⁸

Selanjutnya, Schall (1973) mengungkapkan bahwa “konflik itu terjadi setiap hari, berlangsung secara normal, merupakan peristiwa yang wajar terjadi dalam proses institusional secara alami sebagai realitas sosial.”⁹

Konflik dalam organisasi timbul sebagai hasil adanya masalah-masalah komunikasi, hubungan pribadi, atau struktur organisasi. Handoko (1995:345) menyatakan bahwa penyebab-penyebabnya, yaitu:

“....(1) Komunikasi: salah pengertian berkenaan dengan kalimat, bahasa yang sulit dimengerti, atau informasi yang mendua dan tidak lengkap, serta gaya individu manajer yang tidak konsisten; (2) struktur: pertarungan kekuasaan antardepartemen dengan kepentingan atau sistem penilaian yang bertentangan, persaingan untuk memperebutkan sumber-sumber daya yang terbatas, atau saling ketergantungan dua atau lebih kelompok-kelompok kegiatan kerja untuk mencapai tujuan mereka; (3) pribadi: ketidaksesuaian tujuan atau nilai-nilai sosial pribadi karyawan dengan perilaku yang diperankan pada jabatan mereka, dan perbedaan dalam nilai-nilai atau persepsi.”¹⁰

8 *Op. Cit.*, Robbins S.P., 1990, *Manajemen*, hlm. 450.

9 Anthony Schall's, 1973, *Professional Profile on LinkedIn*, New York: Prentice Hall, New Jersey, hlm. 30

10 *Loc. Cit.*, Handoko, 1995, *Manajemen*, hlm. 345.

Sementara itu, berdasarkan pendapat Tyson & Jackson (2001: 61) yang mengutip dari Blake & Mouton:

"....Konflik merupakan fungsi penting terhadap produksi/hasil". Oleh karena itu, konflik merupakan bagian terpenting dalam upaya meningkatkan hasil kerja dan hasil produksi sehingga untuk kepentingan tersebut harus diupayakan, bagaimana membiarkan konflik muncul dalam cara yang tidak merusak".

Memerhatikan uraian tersebut, jelas bahwa konflik dalam organisasi, perlu dikendalikan agar organisasi tidak statis, apatis, dan harus tanggap terhadap perubahan, diperhatikan dari berbagai unsur yang memengaruhinya, baik penyebab, tempat maupun dampaknya terhadap efektivitas organisasi.

3. *Bentuk Konflik dalam Organisasi*

Richard (1969) mengemukakan dua bentuk konflik dalam organisasi yang tidak dapat dihindari, yaitu:

- 1) *Substantive conflict*, yaitu konflik secara substantif yang meliputi ketidaksesuaian paham tentang hal-hal seperti tujuan alokasi sumber-sumber daya, distribusi imbalan, kebijaksanaan dan prosedur serta penugasan pegawai;
- 2) *Emotional conflict*, yaitu timbul karena perasaan marah, ketidakpercayaan, ketidaksenangan, takut dan sikap menentang, maupun bentrokan kepribadian.¹¹

Kedua bentuk konflik tersebut, menurut Richard (1969) memiliki dua sisi, berikut.¹²

a. **Konflik destruktif**

Konflik destruktif menimbulkan kerugian bagi individu, individu dan organisasi, antarorganisasi yang terlibat di dalamnya. Konflik ini terjadi apabila dua orang karyawan tidak dapat bekerja sama karena terjadi sikap permusuhan di antara mereka (konflik emosional destruktif) atau apabila anggota sebuah komite tidak dapat mencapai persesuaian paham tentang

11 Richard Rose, 1969, *The Power Elite*, New York: Oxford, hlm. 2.

12 *Op. Cit.*, hlm. 3.

tujuan-tujuan kelompok (konflik emosional destruktif) atau apabila anggota sebuah komite tidak dapat bertindak karena mereka tidak dapat mencapai persesuaian paham tentang tujuan kelompok (konflik substantif destruktif).

Berbagai kerugian yang ditimbulkan karena konflik destruktif, menurut Winardi (1994:6) adalah:¹³

- a. perasaan cemas/tegang (stres) yang tidak perlu atau yang mencekam;
- b. komunikasi yang menyusut;
- c. persaingan yang semakin tinggi;
- d. perhatian yang makin menyusut terhadap tujuan bersama.

Konflik destruktif yang timbul secara menyeluruh dapat menyebabkan kurangnya efektivitas individu, kelompok dan organisasi, karena terjadi gejala menyusutnya produktivitas dan kepuasan.

b. Konflik konstruktif

Menurut winardi (1994: 6), keuntungan konflik konstruktif, yaitu:

1. kreativitas dan inovasi yang meningkat. Akibat adanya konflik, orang-orang berupaya untuk melaksanakan pekerjaannya atau berperilaku dengan cara-cara baru yang lebih baik;
2. upaya yang meningkat (intensitasnya). Konflik dapat menyebabkan berkurangnya perasaan apatis dan menyebabkan orang-orang yang terlibat dengannya bekerja lebih keras;
3. ikatan (kohesi) yang semakin kuat. Konflik yang terjadi dengan pihak "luar", dapat memperkuat identitas kelompok, ikatan (kohesi), dan komitmen untuk mencapai tujuan bersama;
4. ketegangan yang menyusut. Konflik dapat membantu menyusutnya ketegangan antarpribadi, yang apabila tidak demikian, akan bertumpuk hingga menyebabkan timbulnya stres.

Memerhatikan hal tersebut apakah konflik itu akan menguntungkan atau tidak bagi sesuatu organisasi bergantung pada dua buah faktor, yaitu:

1. intensitas konflik;
2. bagaimana baiknya konflik tersebut ditangani.

13 Winardi, 1994, *Manajemen Konflik (Konflik Perubahan dan Pengembangan)*, Cetakan Pertama, Bandung: Mandar Maju, hlm. 6.

Jika dilihat dari kedua bentuk konflik tersebut, para pimpinan banyak mencurahkan waktu dalam hal menghadapi situasi konflik yang timbul dalam organisasi berdasarkan topiknya.

Situasi-situasi konflik tipikal menurut Winardi (1994), terdiri atas sebagai berikut.¹⁴

1. Konflik di dalam individu sendiri

Setiap konflik dapat bersifat meresahkan bagi orang atau orang-orang yang berhubungan dengannya. Konflik yang lebih mencemaskan secara potensial dapat disebut konflik yang dapat melibatkan individu sendiri.

Konflik dapat muncul karena kelebihan beban peranan (*role overloads*) dan ketidakmampuan peranan orang yang berkaitan (*person-role incompatibilities*).

Konflik dapat terjadi apabila orang mendapatkan "beban berlebihan" atau apabila menerima terlampau banyak tanggung jawab. Hal ini juga mungkin berkembang sebagai konflik nilai-nilai antara aktivitas-aktivitas kerja dan tanggung jawab keluarga.

Salah satu perspektif tentang konflik dalam individu mencakup empat macam situasi alternatif sebagai berikut.

- a. Konflik pendekatan-pendekatan (*approach-approach conflict*). Seseorang harus memilih antara dua buah alternatif behavioral yang sama atraktif.
- b. Konflik menghindari-menghindari (*avoidance-avoidance conflict*). Orang dipaksa untuk melakukan pilihan antara tujuan-tujuan yang sama tidak atraktif dan tidak diinginkan.
- c. Konflik pendekatan-menghindari (*approach-avoidance conflict*). Orang didorong ke arah suatu tujuan tunggal, karena adanya keinginan untuk mencapainya, tetapi secara simultan orang didesak untuk menghindarinya, karena adanya aspek-aspek yang tidak diinginkan yang berkaitan dengannya.
- d. Konflik pendekatan-menghindari *multiple*. Orang mengalami kombinasi-kombinasi *multiple* dari konflik pendekatan-menghindari.

14 *Op. Cit.*, Winardi, 1994, *Manajemen*, hlm. 8.

2. Konflik antarpribadi

Konflik antarpribadi terjadi antara seorang individu atau lebih. Sifatnya substantif atau emosional. Setiap orang pernah mempunyai pengalaman dengan konflik antarpribadi. Hal ini merupakan bentuk utama konflik yang dihadapi oleh para manajer, yang disebabkan konfrontasi dengan satu orang atau lebih. Hal ini juga merupakan hal yang ingin dihindari.

3. Konflik antarkelompok

Situasi konflik lain muncul didalam organisasi, sebagai suatu jaringan kerja kelompok yang saling berkaitan. Konflik antarkelompok merupakan hal yang lazim terjadi pada organisasi-organisasi. Konflik ini dapat menyebabkan upaya koordinasi dan integrasi menjadi sulit dilaksanakan.

Dalam setiap kasus, hubungan antarkelompok perlu diatur dengan tepat, guna memelihara kerja sama dan mencapai hasil konstruktif, dan mencegah timbulnya hasil-hasil destruktif, yang dapat timbul karena adanya konflik.

4. Konflik antarorganisatoris

Konflik dapat pula terjadi antarorganisasi. Pada umumnya, konflik demikian dipandang dari sudut persaingan yang mencirikan lembaga-lembaga swasta. Akan tetapi, konflik antarorganisatoris (antara organisasi-organisasi) merupakan persoalan yang lebih luas.



Konsep Dasar Stres dalam Organisasi

1. Pengertian Stres dan Stres Kerja

Masalah stres kerja dalam organisasi perusahaan perlu diamati sejak timbulnya tuntutan efisiensi dalam pekerjaan. Stres kerja *nervous*, kecemasan yang kronis, peningkatan ketegangan pada emosi, proses berikir dan kondisi fisik individu. Selain itu, timbul pula beberapa gejala stres yang dapat mengancam dan mengganggu pelaksanaan kerja, seperti mudah marah dan agresi, tidak dapat relaks, emosi yang tidak stabil, tidak mau bekerja sama, perasaan tidak mampu terlibat, dan insomania.

Menurut Robbins (2011),

....stress is a dynamic condition in which an individual is confronted with an opportunity, demand, or resource related to what the individual

*desires and for which the outcome is perceived to be both uncertain and important.*¹⁵ Stres merupakan kondisi dinamis ketika individu dihadapkan dengan kesempatan, tuntutan, atau sumber daya berkaitan dengan apa yang menjadi keinginan dan hasil yang diperoleh sangatlah penting tetapi tidak dapat dipastikan.

Selanjutnya, Gibson, dkk. (1999) mengemukakan bahwa stres adalah tanggapan penyesuaian yang diperantai oleh perbedaan individu dan/atau proses psikologis, yang merupakan konsekuensi dari setiap tindakan dari luar (lingkungan), situasi, atau peristiwa yang menetapkan permintaan psikologis dan/atau fisik berlebihan kepada seseorang.¹⁶

Dari kedua definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa stres tidak dianggap jelek, walaupun lazimnya dibahas dalam konteks negatif. Hal ini dikarenakan stres juga memiliki nilai positif (peluang) jika stres itu menawarkan perolehan yang potensial. Kadang-kadang orang membutuhkan stres untuk membuat dirinya berhasil mengerjakan sesuatu.

Baron & Greenberg (Margiati, 1999), mendefinisikan stres sebagai reaksi emosional dan psikologis yang terjadi pada situasi yang menghalangi tujuan individu yang ia tidak bisa diatasi. Aamodt (dalam Margiati) memandangnya sebagai respons adaptif yang merupakan karakteristik individual dan konsekuensi dan tindakan eksternal, situasi atau peristiwa yang terjadi, baik secara fisik maupun psikologis.¹⁷

Landy (Margiati, 1999: 17) memahami stres sebagai ketidakseimbangan keinginan dan kemampuan memenuhinya sehingga menimbulkan konsekuensi penting bagi dirinya.¹⁸

Menurut Mangkunegara, stres kerja adalah perasaan tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan. Hal ini terlihat dari emosi yang tidak stabil, perasaan tidak tenang, suka menyendiri, sulit tidur, merokok berlebihan, tidak bisa rileks, lemas, gugup, tekanan darah meningkat, dan mengalami gangguan pencernaan.¹⁹

15 *Loc. Cit.*, Robbins, and Timothy, 2011, *Organizational*, hlm. 641.

16 *Loc. Cit.*, Gibson, Ivancevich, Donnelly, 1996. *Organisasi*, hlm. 339.

17 Margiati Lulus, 1999, *Stress Kerja: Latar Belakang dan Alternatif Pemecahannya*. Jurnal Masyarakat, Kebudayaan dan Politik, Surabaya: Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Airlangga, hlm. 71.

18 *Op. Cit.*, hlm. 17.

19 *Loc. Cit.*, Anwar Prabu, 2004, *Manajemen.....*, hlm. 157.

Secara umum, orang berpendapat bahwa jika seseorang dihadapkan pada tuntutan pekerjaan melampaui kemampuan individu tersebut, individu itu telah mengalami stres kerja. Seorang karyawan dapat dikatakan telah mengalami stres kerja apabila urusan stres yang dialaminya melibatkan juga pihak organisasi tempat ia bekerja dan dapat mengakibatkan dampak negatif bagi dirinya dan lembaga di mana ia bekerja.

Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa stres kerja adalah dikarenakan adanya ketidakseimbangan antara karakteristik kepribadian karyawan dengan karakteristik aspek pekerjaannya yang dapat terjadi pada semua kondisi pekerjaan.

2. *Jenis-Jenis Stres*

Quick dan Quick (1984), mengategorikan jenis stres menjadi dua, yaitu sebagai berikut.²⁰

- a. *Eustress*, yaitu hasil dari respons terhadap stres yang bersifat sehat, positif, dan konstruktif (bersifat membangun). Hal tersebut termasuk kesejahteraan individu juga organisasi yang diasosiasikan dengan pertumbuhan, fleksibilitas, kemampuan adaptasi, dan tingkat *performance* yang tinggi.
- b. *Distress*, yaitu hasil dari respons terhadap stres yang bersifat tidak sehat, negatif, dan destruktif (bersifat merusak). Hal tersebut termasuk konsekuensi individu juga organisasi seperti penyakit kardiovaskular dan tingkat ketidakhadiran (*absenteisme* yang tinggi, yang diasosiasikan dengan keadaan sakit, penurunan, dan kematian).

3. *Model Stres*

Ada beberapa perbedaan individual yang memoderatkan hubungan stresor-stres-hasil, yaitu sebagai berikut.²¹

a. *Stresor*

Stresor (*Stressor*) adalah faktor-faktor penyebab yang menimbulkan stress. Dengan kata lain, stresor adalah suatu prasyarat untuk mengalami

20 Quick, J.C., Quick, J.D., 1984, *Organizational Stress and Preventive Management*, USA: McGraw-Hill, Inc, hlm. 211.

21 *Op. Cit.*, Quick, J.C., Quick, 1984, *Organizational.....*, hlm. 213.

respons stres. Ada empat macam stresor yaitu individual, kelompok, organisasi dan di luar organisasi.

1) *Tingkat individual*

Stresor tingkat individual adalah stresor yang berkaitan secara langsung dengan tugas kerja seseorang. Contoh stresor yang paling umum adalah tuntutan pekerjaan, kelebihan beban kerja, konflik peran, ambiguitas peran, kerepotan sehari-hari, pengendalian yang dirasakan atas peristiwa yang muncul dalam lingkungan kerja, dan karakteristik pekerjaan.

Stresor ini dapat diatasi dengan cara memberikan arahan dan dukungan dan secara adil mengalokasikan penugasan pekerjaan di dalam unit kerja. Keamanan kerja adalah stresor tingkat individual yang penting untuk dikelola karena berkaitan dengan meningkatnya kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja, dan hal ini sedang mengalami penurunan.

2) *Tingkat kelompok*

Stresor tingkat kelompok disebabkan oleh dinamika kelompok dan perilaku manajerial. Para manajer menciptakan stres pada karyawan dengan cara:

- a. menunjukkan perilaku yang tidak konsisten;
- b. gagal memberikan dukungan;
- c. menunjukkan kurangpedulian;
- d. memberikan arahan yang tidak memadai;
- e. menciptakan suatu lingkungan dengan produktivitas yang tinggi;
- f. memfokuskan pada hal-hal negatif sementara itu mengabaikan kinerja yang baik.

3) *Tingkat organisasi*

Stresor organisasi memengaruhi sebagian besar karyawan. Sebagai contoh, sebuah lingkungan dengan tekanan yang tinggi menempatkan permintaan kerja yang terus-menerus pada karyawan akan menyalakan respon stres. Sebaliknya, penelitian menyediakan dukungan awal untuk gagasan bahwa manajemen partisipatif dapat mengurangi stres organisasional. Meningkatnya penggunaan teknologi informasi merupakan suatu sumber lain dari stres organisasional.

4) Ekstraorganisasional

Stresor di luar organisasi (*extra organizational stressors*) adalah stressor yang disebabkan oleh faktor di luar organisasi. Sebagai contoh, konflik yang berkaitan dengan penyeimbangan kehidupan karier dan keluarga seseorang dapat memunculkan stres. Status sosial ekonomi adalah stresor ekstraorganisasional yang lain. Stres yang lebih tinggi terjadi pada orang-orang dengan status sosial ekonomi lebih rendah, yang menggambarkan kombinasi dari:

- a. status ekonomi, yang diukur dengan pendapatan;
- b. status sosial, yang dinilai dengan tingkat pendidikan;
- c. status kerja, yang diindekskan oleh pekerjaan.

b. Stres yang dirasakan

Stres yang dirasakan menggambarkan persepsi keseluruhan seorang individu mengenai cara berbagai stresor memengaruhi kehidupannya. Persepsi terhadap stresor ini merupakan komponen yang penting dalam proses stres karena orang menginterpretasikan stresor yang sama secara berlainan.

c. Hasil

Stres memiliki konsekuensi atau hasil psikologis yang berkaitan dengan sikap, tingkah laku kognitif, dan kesehatan fisik. Stres berkaitan secara negatif dengan kepuasan kerja, komitmen organisasional, emosi positif, dan kinerja yang berhubungan secara positif dengan tingkat perputaran yang disebabkan oleh kepenatan.

d. Perbedaan individual

Setiap individu tidak mengalami tingkat stres yang sama atau menunjukkan hasil yang serupa untuk suatu jenis stresor tertentu. Sebagai contoh, jenis stresor yang dialami di tempat kerja bervariasi menurut pekerjaan dan jenis kelamin. Konflik antarpribadi merupakan suatu sumber stres yang lebih besar bagi kaum wanita daripada kaum pria. Pengendalian yang dirasakan juga merupakan moderator yang signifikan dari proses stres. Orang merasakan tingkat stres yang lebih rendah dan mengalami konsekuensi yang lebih mendukung saat mereka percaya bahwa mereka dapat mengendalikan stresor yang memengaruhi kehidupan mereka.



BAB 13

IKLIM DAN BUDAYA PROFESIONAL DALAM LEMBAGA ORGANISASI PENDIDIKAN

Suatu organisasi pendidikan, tidak terlepas dari lingkungan yang mengelilinginya, baik internal maupun eksternal, dan salah satunya adalah budaya organisasi. Budaya organisasi sebagai salah satu lingkungan organisasi sangat memengaruhi terciptanya iklim atau suasana organisasi. Dalam hal ini, budaya merupakan bagian hidup manusia yang paling dekat dengan kehidupan sehari-hari. Setiap kegiatan manusia hampir tidak akan pernah lepas dari unsur sosial budaya. Hal ini dikarenakan sebagian terbesar dari kegiatan tersebut dilakukan hubungan antarindividu, antarmasyarakat, individu dengan masyarakat dan sebaliknya masyarakat dengan individu, saling berinteraksi maka timbul pemikiran yang berbeda yang membentuk kebudayaan (kultur) yang beragam.

Merujuk pada opini masyarakat bahwa rendahnya tingkat kesejahteraan tenaga edukatif (guru) dapat menyebabkan kualitas pendidikan menjadi tidak maksimal. Anggapan masyarakat tersebut dipertegas dengan adanya profesi ganda antara profesi guru dan profesi sampingan, yang disebabkan pertimbangan kesejahteraan hidup. Padahal, dalam menentukan lulusan sekolah yang berkualitas, selain tenaga yang berkualitas juga budaya profesional menjadi faktor yang sangat penting, karena manajemen dan budaya profesional guru yang baik merupakan prasyarat mutlak bagi terjadinya proses interaksi edukatif dan efektif.



Konsep Dasar Iklim Organisasi Pendidikan

1. Pengertian Iklim Organisasi

Menurut Robbins (1994), iklim organisasi merupakan sekumpulan total tingkatan dan kualitas faktor lingkungan yang memengaruhi anggota organisasi, yang biasanya diukur melalui persepsi.¹ Iklim organisasi atau "suasana kerja" organisasi yang dilihat, dipikir, dan dirasakan oleh para pekerja diharapkan dapat menimbulkan suasana kerja yang kondusif, persuasif, dan edukatif.

Menurut Falahy (2005), iklim organisasi pendidikan merupakan sarana bagi guru untuk melakukan pendekatan dengan lingkungan kerjanya dengan pandangan yang positif. Iklim organisasi mempunyai kaitan dengan prestasi, motivasi, kepuasan, dan kinerja guru. Jika iklim organisasi kondusif, suasana lingkungan manusia yang familiar akan membuat guru, menjadi termotivasi untuk bekerja dengan baik. Sebaliknya jika iklim tidak kondusif, guru kurang bergairah dalam bekerja.²

Iklim organisasi di sekolah bisa bergerak dari yang menyenangkan ke netral, sampai dengan tidak menyenangkan. Akan tetapi, pada umumnya kepala sekolah, guru dan pegawai menginginkan iklim yang menyenangkan karena menyangkut keuntungan seperti prestasi yang lebih baik, kepuasan kerja dan dapat menimbulkan kinerja yang lebih baik lagi.

2. Dimensi Iklim Organisasi Pendidikan

Menurut Steers (Husaini Usman, 2006: 82), iklim adalah kepribadian organisasi pendidikan yang dicerminkan oleh anggota-anggotanya. Ada sepuluh dimensi iklim pada tingkat organisasi secara keseluruhan, yaitu:³

- a. struktur tugas;
- b. hubungan imbalan-hukum;
- c. sentralisasi keputusan;
- d. tekanan pada prestasi;
- e. tekanan pada latihan dan pengembangan;

1 *Loc, Cit.*, Robbins, 1994, *Organizational Behavior....*, hlm. 4.

2 Falahy, 2005, *Perilaku dalam Organisasi*, Jakarta: Erlangga, hlm. 12.

3 Usman Husaini, 2006, *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, hlm. 82.

- f. keamanan vs risiko;
- g. keterbukaan vs tertutupan;
- h. status dan semangat;
- i. pengakuan dan umpan balik;
- j. kompetensi dan keluwesan organisasi secara umum.

3. *Timbulnya Iklim organisasi*

Iklim organisasi memengaruhi perilaku guru yang kemudian memengaruhi kinerja organisasi pendidikan. Dengan demikian kontribusi yang positif atau baik akan menghasilkan perilaku dan kinerja organisasi yang positif dan baik.

4. *Indikator Iklim Organisasi*

Menurut Wirawan (2007: 171) iklim organisasi, dapat dilihat dari budaya organisasi karena di dalam budaya organisasi terdapat hal-hal yang mencakup:⁴

- a. perubahan organisasi;
- b. karakteristik organisasi;
- c. kreasi;
- d. contoh-contoh budaya organisasi dan memelihara atau menjaga organisasi;
- e. prinsip-prinsip organisasi dan tipe-tipe organisasi.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi pendidikan merupakan keadaan di tempat kerja, baik fisik maupun nonfisik yang mendukung pelaksanaan tugas dalam sekolah.

5. *Iklim Organisasi Sekolah*

Iklim organisasi di sekolah berperan penting karena dapat menjembatani praktik pengelolaan sumber daya manusia dan produktivitasnya. Perubahan iklim yang terjadi di sekolah pada gilirannya akan memengaruhi motivasi kinerja dan perilaku guru di sekolah dalam mencapai target yang akan dicapai.

⁴ Wirawan, 2007, *Budaya dan Iklim Organisasi: Teori, Aplikasi, dan Penelitian*, Jakarta: Salemba Empat, hlm. 171.

James dan Jones (Toulson dan Smith 1994), membagi iklim organisasi di sekolah dalam tiga pendekatan.⁵

a. Multiple measurement – organizational approach

Pendekatan ini memandang bahwa iklim organisasi sekolah sebagai serangkaian karakteristik deskriptif dari organisasi yang mempunyai tiga sifat, yaitu relatif tetap selama periode tertentu, berbeda antara sekolah satu dan sekolah lainnya, serta memengaruhi perilaku orang yang berada dalam organisasi tersebut. Faktor-faktor utama yang memengaruhi adalah ukuran, struktur, kompleksitas sistem, gaya kepemimpinan, dan arah tujuan organisasi.

b. Perceptual measurement – organizational attribute approach

Pendekatan ini juga memandang iklim organisasi sekolah sebagai atribut organisasi, tetapi pendekatan ini lebih menekankan penggunaan pengukuran persepsi daripada pengukuran secara objektif seperti ukuran dan struktur organisasi.

c. Perceptual measurement – individual approach

Pendekatan ini memandang iklim sebagai serangkaian ringkasan atau persepsi global yang mencerminkan interaksi antara kejadian yang nyata dalam organisasi dan persepsi terhadap kejadian tersebut. Pendekatan ini menekankan pada atribut organisasi yang nyata ke sebuah ringkasan dari persepsi individu. Dengan pendekatan ini, variabel intervensi yang disebabkan oleh kejadian-kejadian, baik yang dialami oleh individu maupun organisasi yang dapat memengaruhi perilaku individu tersebut. Oleh karena itu, iklim organisasi dapat berlaku sebagai variabel bebas maupun terikat.

6. Hubungan antara Iklim dan Budaya Organisasi Pendidikan

Suatu organisasi pendidikan termasuk sekolah tidak terlepas dari lingkungan yang mengelilinginya, baik internal maupun eksternal, salah satunya adalah budaya organisasi. Budaya organisasi sebagai salah satu lingkungan organisasi sangat mempengaruhi terciptanya iklim atau suasana organisasi.⁶

5 P. Toulson, & Mike, Smith, 1994, *The Relationship Between Organizational. Climate and Employee Perceptions of Personnel*, Boston New York: Mifflin Company, hlm. 455.

6. *Loc. Cit.*, Wirawan, 2007, *Budaya dan*, 123.

Hoy, *et al.* (Milner dan Khoza, 2008:158) menyatakan iklim sekolah dipahami sebagai manifestasi dari kepribadian sekolah yang dapat dievaluasi dalam sebuah kontinum dari iklim sekolah terbuka ke iklim sekolah tertutup.⁷

Iklim sekolah adalah persepsi kolektif terhadap kualitas dan karakter dari kehidupan sekolah mencakup perilaku dari kepala sekolah, guru dan staf, serta dinamika sekolah.

B. Budaya Organisasi Pendidikan

Budaya organisasi pendidikan adalah budaya organisasi yang mengacu pada suatu sistem pemaknaan bersama yang dianut oleh anggota organisasi pendidikan dalam bentuk nilai, tradisi, keyakinan, norma dan cara berpikir unik yang membedakan organisasi itu dengan organisasi lainnya.

1. Konsep Budaya Organisasi

Menurut Robbins, (1994), budaya organisasi merujuk pada sistem pengertian bersama yang dipegang oleh anggota suatu organisasi yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya,⁸ Sistem pengertian bersama ini merupakan serangkaian karakter penting yang menjadi nilai bagi suatu organisasi.

Budaya organisasi mengacu pada norma perilaku, asumsi, dan keyakinan dari suatu organisasi, sementara iklim organisasi mengacu pada persepsi orang-orang dalam organisasi yang merefleksikan norma, asumsi dan keyakinan.⁹

Sonhadji dalam Soetopo (2010) mengatakan bahwa budaya organisasi adalah proses sosialisasi anggota organisasi. Adapun Soetopo (2010) mengatakan bahwa budaya organisasi berkenaan dengan keyakinan, asumsi, nilai, norma, perilaku, ideologi, sikap, kebiasaan, dan harapan yang dimiliki oleh organisasi (dalam hal ini termasuk organisasi universitas swasta).

7. Karen Milner, dan Khoza, Harriet, 2008, *A Comparison of Teacher Stress and School Climate Across Schools with Different Matric Success Rates*, Boston New York: Mifflin Company, hlm. 158.

8. *Loc. Cit.*, Robbins, 1994, *Organizational Behavior*...., hlm. 485.

9. R.G. Owens, 1991, *Organizational Behavior in Education*, Boston: Allyn and Bacon, hlm. 311.

Gibson, Ivanichevich & Donelly (Soetopo, 2010) berpendapat bahwa budaya organisasi adalah kepribadian organisasi yang memengaruhi cara bertindak individu dalam organisasi. Budaya mengandung pola eksplisit dan implisit dari dan untuk perilaku yang dibutuhkan dan diwujudkan hasil kelompok manusia secara berbeda termasuk benda-benda ciptaan manusia.¹⁰

Dari semua definisi tentang budaya organisasi tersebut secara umum dapat ditetapkan bahwa budaya organisasi berkaitan dengan makna bersama, nilai, sikap, dan keyakinan.

2. *Karakteristik Budaya Organisasi*

Robbins (Soetopo, 2010) mengemukakan tujuh karakteristik budaya organisasi yaitu sebagai berikut.¹¹

- a. Otonomi individu, yaitu kadar kebebasan, tanggung jawab, dan kesempatan individu untuk berinisiatif dalam organisasi.
- b. Struktur, yaitu kadar peraturan dan ketetapan yang digunakan untuk mengontrol perilaku pegawai.
- c. Dukungan, yaitu kadar bantuan dan keramahan manajer kepada pegawai.
- d. Identitas, yaitu kadar kenalnya anggota terhadap organisasinya secara keseluruhan, terutama informasi kelompok kerja dan keahlian profesionalnya.
- e. Hadiah performansi, yaitu kadar alokasi hadiah yang didasarkan pada kriteria performansi pegawai.
- f. Toleransi konflik, yaitu kadar konflik dalam hubungan antarsejawat dan kemauan untuk jujur dan terbuka terhadap perbedaan.
- g. Toleransi risiko, yaitu kadar dorongan terhadap pegawai untuk agresif, inovatif, dan berani menanggung risiko.

10. Hendyat Soetopo, 2010, *Perilaku Organisasi Teori dan Praktik di Bidang Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, hlm. 77.

11. *Op. Cit.*, hlm. 79.

3. Fungsi Budaya Organisasi

Soetopo (2010) mengemukakan bahwa fungsi budaya organisasi berhubungan dengan fungsi eksternal dan fungsi internal.¹² Fungsi eksternal budaya organisasi adalah melakukan adaptasi terhadap lingkungan di luar organisasi, sementara fungsi internal berkaitan dengan integrasi berbagai sumber daya yang ada di dalamnya termasuk sumber daya manusia. Jadi secara eksternal, budaya organisasi akan selalu beradaptasi dengan budaya-budaya yang ada di luar organisasi, begitu seterusnya sehingga budaya organisasi tetap akan selalu ada penyesuaian-penyesuaian.

Lebih lanjut Soetopo menjelaskan bahwa makin kuat budaya organisasi, semakin sulit organisasi itu terpengaruh oleh budaya luar yang berkembang di lingkungannya. Sementara kekentalan fungsi internal semakin dirasakan menguat jika dalam organisasi itu semakin berkembang norma-norma, peraturan, tradisi, adat istiadat organisasi yang terus-menerus dipupuk oleh para anggotanya sehingga berangsur-angsur budaya itu akan menjadi semakin kuat.

Robbins (1994) mengemukakan tentang fungsi budaya dalam organisasi menjadi lima fungsi berikut.¹³

- a. Memiliki suatu peran batas tertentu, yaitu menciptakan perbedaan antara satu organisasi dengan organisasi lainnya.
- b. Menyampaikan rasa identitas kepada anggota-anggota organisasi.
- c. Mempermudah penerusan komitmen hingga mencapai batasan yang lebih luas, melebihi batasan ketertarikan individu.
- d. Mendorong stabilitas sistem sosial. Budaya merupakan suatu ikatan sosial yang membantu mengikat kebersamaan organisasi dengan menyediakan standar-standar yang sesuai mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan karyawan.
- e. Sebagai pembentuk rasa dan mekanisme pengendalian yang memberikan panduan dan bentuk perilaku serta sikap karyawan.

12 *Op. Cit.*, Soetopo, 2010, *Perilaku*, hlm. 88.

13 *Loc. Cit.*, Robbins, 1994, *Organizational Behavior*, hlm. 491



Budaya Profesional Pendidikan

1. *Pengertian Budaya Profesional Guru*

Istilah dan konsep “budaya” di dunia pendidikan berasal dari konsep budaya yang terdapat di dunia industri, yang disebut budaya organisasi, merupakan bagian dari manajemen sumber daya manusia dan teori organisasi.¹⁴

Kajian ini dikenal pertama kali di Amerika Serikat dan Eropa pada tahun 1970-an. Di Indonesia, budaya organisasi mulai dikenal pada tahun 1990-an, saat banyak dibicarakan tentang konflik budaya, bagaimana mempertahankan budaya Indonesia serta pembudayaan nilai-nilai baru. Seiring dengan itu, para akademisi mulai mengkajinya dan memasukkannya ke dalam kurikulum pendidikan.¹⁵

Budaya profesional guru juga mengacu pada teori budaya organisasi di dunia pendidikan. Menurut Abdul Aziz Wahab (2008) budaya sekolah merujuk pada suatu sistem nilai, kepercayaan, dan norma yang diterima secara bersama, serta dilaksanakan dengan penuh kesadaran sebagai perilaku alami, dibentuk oleh lingkungan yang menciptakan pemahaman yang sama di antara seluruh unsur dan personel sekolah baik kepala sekolah, guru, staf, siswa dan jika perlu membentuk opini masyarakat yang sama dengan sekolah.¹⁶

Dari beberapa pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan asumsi, sikap, dan kebiasaan seseorang atau kelompok manusia yang memengaruhi perilaku kerja dan cara bekerja dalam organisasi. Dengan kata lain, budaya organisasi adalah aturan main dalam organisasi. Adapun budaya profesional guru dapat diartikan nilai-nilai dominan yang didukung oleh sekolah, atau falsafah yang menuntun kebijakan sekolah terhadap semua unsur dan komponen sekolah termasuk *stakeholders* pendidikan, seperti cara melaksanakan pekerjaan di sekolah serta asumsi atau kepercayaan dasar yang dianut oleh personel sekolah.

14 Tika Pabundu, 2006, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, Cetakan Pertama, Jakarta: Bumi Aksara., hlm. 150.

15 *Op. Cit.*, hlm. 150.

16 Abdul Aziz Wahab, 2008, *Metode dan Model-model Mengajar*, Bandung: Alfa Beta, hlm. 227,

2. *Esensi Budaya Profesional*

Budaya profesional terdiri atas kata “budaya” dan “profesional” yang masing-masing memiliki pengertian sendiri. Akan tetapi, budaya profesional lebih difokuskan pada keahlian yang dibudayakan pada prosesnya. Hal ini dikarenakan secara etimologi, profesi berasal dari istilah bahasa Inggris, *profession* atau bahasa Latin *profecus*, yang artinya mengakui, pengakuan, menyatakan mampu, atau ahli dalam melaksanakan pekerjaan tertentu.

Secara terminologi, profesi dapat diartikan sebagai suatu pekerjaan yang mempersyaratkan pendidikan tinggi bagi pelakunya dalam *science* dan teknologi yang digunakan sebagai perangkat dasar untuk diimplementasikan berbagai kegiatan yang bermanfaat. Profesi merupakan jabatan atau pekerjaan yang menuntut keahlian (*expertis*) dari para anggotanya.

Guru mengemban tugas sebagaimana dinyatakan dalam Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional (UU SPN) tahun 2003, dalam Pasal 3 ayat 1. Dinyatakan: Tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pembangunan, organisatoran, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan.¹⁷

Dalam UU Guru dan Dosen, pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi.¹⁸

Profesi identik juga dengan kata keahlian, demikian juga Jarvis mengartikan seseorang yang melakukan tugas profesi juga sebagai seorang yang ahli (*expert*). Pada sisi lain profesi mempunyai pengertian seseorang yang menekuni pekerjaan berdasarkan keahlian, kemampuan, teknik, dan prosedur berlandaskan intelektualitas.

Salah satu landasan menjadi seorang tenaga edukatif (guru) adalah guru yang profesional sebab bidang keguruan dan kependidikan bukanlah rutinitas pengulangan, kebiasaan, dan kerjaan amatiran, melainkan suatu bidang yang memerlukan proses perencanaan yang mantap dan manajemen yang mampu memerhatikan komponen-komponen dalam

17 Undang-Undang RI. No. 20 tahun 2003, tentang Sistem Pendidikan Nasional.

18 Undang-Undang RI. No. 14 tahun 2006, tentang Guru dan Dosen.

suatu sistem proses (dari *input* sampai *output*) juga bidang yang memerlukan konsep teori politik, kerangka operasional, dan evaluasi keguruan dan kependidikan yang cukup lama dalam pendidikan dan pelatihan sejak pendidikan dasar (*basic education*) hingga pendidikan profesional keguruan.

3. Fungsi Manajemen Budaya Sekolah

Manajemen budaya sekolah memiliki fungsi untuk menata, mengatur, mengontrol, dan mengorganisasi nilai-nilai yang dipahami atau yang teridentifikasi dalam pola perilaku. Budaya ini dimanifestasikan dalam bentuk sikap dan perilaku sehari-hari kepala sekolah, guru, dan siswa. Kepala sekolah dan tenaga kependidikan lainnya dapat memberikan contoh atau keteladanan dalam perilaku di sekolah yang mengarah pada budaya sekolah yang kondusif kepada siswa.

Dengan memahami konsep yang telah diuraikan, dapat diketahui bahwa penerapan konsep budaya organisasi di sekolah tidak jauh berbeda dengan penerapan konsep budaya organisasi lainnya. Hanya, terdapat sedikit perbedaan, yaitu pada jenis nilai dominan yang dikembangkannya dan karakteristik dari para pendukungnya. Nilai-nilai yang dikembangkan di sekolah, tidak dapat dilepaskan dari keberadaan sekolah itu sendiri sebagai organisasi pendidikan, yang memiliki peran dan fungsi untuk mengembangkan, melestarikan, dan mewariskan nilai-nilai budaya kepada para guru.

4. Profesional Guru

Budaya profesional guru dapat diketahui dari manifes-manifes yang muncul dalam bentuk perilaku beserta simbol karakteristik organisasi. Beberapa manifestasi budaya dapat diidentifikasi dari cara-cara mereka berkomunikasi, bergaul, dan menempatkan diri dalam peranannya sebagai komunitas belajar dan pembelajar, atau dapat ditangkap dari cara-cara bersikap, kebiasaan mereka dalam melakukan keseharian operasionalisasi yang dapat berbentuk kegiatan, upacara, ritual, ataupun seragam yang dikenakan.



BAB 14

EFEKTIVITAS ORGANISASI LEMBAGA PENDIDIKAN

Apakah kriteria yang menunjukkan lembaga pendidikan telah melakukan tugasnya dengan berhasil? Jika semua siswanya lulus dengan predikat baik, serta mampu melanjutkan ke sekolah atau perguruan tinggi unggulan, apakah hal tersebut menyiratkan bahwa sekolah tersebut efektif? Atau apakah, harus melihat kenaikan kualitas *input* siswa baru, jumlah siswa, atau jumlah gaji rata-rata para guru dan karyawan?

Beberapa pertanyaan tersebut dimaksudkan untuk secara sepintas melihat masalah yang akan dijumpai jika kita menentukan atau mengukur keefektifan organisasi lembaga pendidikan.



Konsep Dasar Efektivitas Organisasi Lembaga Pendidikan

1. Definisi Efektivitas Organisasi Pendidikan

Efektivitas berasal dari kata dalam bahasa Inggris, yaitu *effectiveness* yang berarti efektivitas, keefektifan, kemujaraban, kemandirian, dan kemampuan. *Effectiveness* erat kaitannya dengan kata *effect* dan *effective*. *Effect* berarti efek, akibat, kesan, kemandirian, dampak, dan pengaruhnya. Sedangkan *effective* berarti efektif, manjur, ampuh, berlaku, mujarab, berpengaruh, dan berhasil guna.

Kamus Besar Bahasa Indonesia (1992), efektif berarti ada efeknya (akibatnya, pengaruhnya, kesannya), manjur atau mujarab, dapat membawa hasil. Adapun efektivitas adalah sesuatu yang memiliki pengaruh atau akibat yang ditimbulkan, manjur, membawa hasil, dan merupakan keberhasilan dari suatu usaha atau tindakan.¹

Dengan demikian, jelas bahwa efektivitas merujuk pada kemampuan untuk memiliki tujuan yang tepat atau mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Efektivitas juga berhubungan dengan masalah pencapaian tujuan atau hasil yang diperoleh, kegunaan atau manfaat dari hasil yang diperoleh, tingkat daya fungsi unsur atau komponen, serta masalah tingkat kepuasan pengguna/*client*.

Berdasarkan *Ensiklopedi Umum Administrasi* (1979), "Efektivitas berasal dari kata kerja efektif, berarti terjadinya suatu akibat atau efek yang dikehendaki dalam perbuatan". Setiap pekerjaan yang efektif belum tentu efisien, karena mungkin hasil dicapai dengan penghamburan material, juga berupa pikiran, tenaga, waktu, ataupun benda lainnya.²

Kata "efektivitas" sering diikuti dengan kata efisiensi, karena kedua kata tersebut sangat berhubungan dengan produktivitas dari suatu tindakan atau hasil yang diinginkan. Akan tetapi, suatu yang efektif belum tentu efisien, demikian juga sebaliknya, suatu yang efisien belum tentu efektif.

Dengan demikian efektif adalah melakukan pekerjaan yang benar dan sesuai serta dengan cara yang tepat untuk mencapai suatu tujuan yang telah direncanakan, sedangkan efisien adalah hasil dari usaha yang telah dicapai lebih besar dari usaha yang dilakukan.

Menurut Soekarno K. (1986), efektif adalah pencapaian tujuan atau hasil yang dikehendaki tanpa menghiraukan faktor tenaga, waktu, biaya, pikiran, alat, dan sebagainya yang telah dikeluarkan untuk digunakan. Hal ini berarti bahwa pengertian efektivitas yang dipentingkan adalah semata-mata hasil atau tujuan yang dikehendaki. Jadi, pengertian efektivitas kinerja organisasi adalah pencapaian tujuan atau hasil yang dilakukan dikerjakan oleh setiap individu secara bersama-sama.³

1 Hasan Alwi, 1992, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, hlm. 219.

2 Pariata Westra, et. al., 1979, *Ensiklopedi Administrasi*, Jakarta: Haji Mas Agung, hlm. 133.

3 Soekarno K., 1986, *Dasar-dasar Manajemen*, Jakarta: Miswar, hlm. 42.

Dari pengertian tersebut, efektivitas dapat dikatakan sebagai keberhasilan pencapaian tujuan organisasi dari dua sudut pandang. *Pertama*, dari segi "hasil", tujuan atau akibat yang dikehendaki telah tercapai. *Kedua*, dari segi "usaha" yang telah ditempuh atau dilaksanakan telah tercapai, sesuai dengan yang ditentukan. Dengan demikian, pengertian efektivitas dapat dikatakan sebagai taraf tercapainya suatu tujuan tertentu, baik ditinjau dari segi hasil, maupun segi usaha yang diukur dengan mutu, jumlah serta ketepatan waktu sesuai dengan prosedur dan tertentu sebagaimana yang telah digariskan dalam peraturan yang telah ditetapkan.

Steers (1985) menjelaskan bahwa:

"....sebuah organisasi yang betul-betul efektif adalah organisasi yang orang-orang yang berada di dalamnya tidak hanya melaksanakan pekerjaan yang telah dibebankan, tetapi juga membuat suasana agar para pekerja lebih bertanggung jawab, bertindak secara kreatif demi peningkatan efisiensi dalam usaha mencapai tujuan."⁴

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa efektivitas tidak hanya berorientasi pada tujuan, tetapi juga berorientasi pada proses dalam mencapai tujuan.

2. *Kelompok Efektivitas Organisasi Pendidikan*

Gibson (1997: 25) mengelompokkan efektivitas menjadi tiga perspektif.

a. *Efektivitas dari Perspektif Individu*

Efektivitas individu dalam organisasi pendidikan, seperti guru, staf, siswa, dan warga sekolah lainnya berada pada bagian dasar dalam konteks organisasi pendidikan. Perspektif individu menekankan pada penampilan setiap personel organisasi pendidikan dalam melaksanakan tugasnya. Kemampuan individu dalam melaksanakan tugasnya secara efektif dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti keterampilan, pengetahuan, kecakapan, sikap, motivasi, dan tekanan atau stres.

b. *Efektivitas dari Perspektif Kelompok*

Efektivitas kelompok berada pada bagian dasar dalam konteks organisasi pendidikan. Perspektif kelompok menekankan pada penampilan setiap anggota kelompok dalam melaksanakan tugasnya.

4 Richard M. Steers, 1985, *Efektivitas Organisasi Kaidah Tingkah Laku*, Jakarta: Erlangga, hlm. 176.

Kemampuan kelompok dalam melaksanakan tugasnya secara efektif sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti komunikasi, kerja sama, kecakapan kolektif, sikap kelompok, dan tekanan atau stres.

c. *Efektivitas dari Perspektif Organisasi.*

Efektivitas organisasi, seperti dijelaskan sebelumnya merupakan perspektif yang ketiga. Hal ini terjadi karena adanya individu-individu dan kelompok. Oleh karena itu, efektivitas organisasi tercipta karena adanya efektivitas individu dan kelompok.

Meskipun demikian, efektivitas organisasi tidak hanya kumpulan efektivitas individu dan kelompok, tetapi karena organisasi juga merupakan suatu sistem kerja sama yang kompleks, efektivitas ditentukan juga oleh faktor-faktor, seperti lingkungan, teknologi, strategi, struktur, proses, dan iklim kerja sama.

3. *Ciri-ciri Efektivitas Organisasi Pendidikan dalam Membangun Perilaku Organisasi*

Katz dan Kahn (Richard M. Steers, 1985) menyatakan bahwa untuk keberhasilan suatu organisasi pendidikan dapat dilihat dari persyaratan perilaku berikut.⁵

- a. Organisasi pendidikan harus mampu membina dan mempertahankan suatu armada kerja yang mantap, yang terdiri atas personel terampil.
- b. Organisasi pendidikan harus dapat menikmati prestasi peranan yang dapat diandalkan dari para personelnnya. Setiap personel tidak hanya dituntut untuk bersedia berkarya, tetapi juga harus melaksanakan tugas khusus yang menjadi tanggung jawab utamanya.
- c. Para personel harus mengusahakan bertingkah laku yang spontan dan inovatif, jangan hanya bertingkah laku secara pasif.

Dari uraian tersebut, jelas bahwa syarat pertama berkisar pada masalah keterikatan pada organisasi, sedangkan persyaratan kedua dan ketiga berkaitan dengan tingkat dan kualitas prestasi kerja dalam organisasi. Aspek-aspek tersebut merupakan proses yang didasarkan pada perilaku dan struktur organisasi, kemudian diarahkan pada pencapaian hasil yang diinginkan.

5 *Op. Cit.*, Richard M. Steers, 1985, *Efektivitas*, hlm. 135



B. Pendekatan-pendekatan Keefektifan Organisasi

Menurut Thomas, J. Alan. (1971), beberapa pendekatan dalam melihat keefektifan organisasi, yaitu sebagai berikut.⁶

1. Pendekatan Pencapaian Tujuan (*Goal Attainment Approach*)

Pendekatan pencapaian tujuan mengasumsi bahwa organisasi adalah kesatuan yang dibuat dengan sengaja, rasional, dan mencari tujuan. Oleh karena itu, pencapaian tujuan yang berhasil menjadi sebuah ukuran yang tepat tentang keefektifan. Sekalipun demikian, agar pencapaian tujuan bisa menjadi ukuran yang sah dalam mengukur keefektifan organisasi, asumsi lain yang juga harus diperhatikan adalah sebagai berikut. *Pertama*, organisasi harus mempunyai tujuan akhir. *Kedua*, tujuan tersebut harus diidentifikasi dan ditetapkan dengan baik agar dapat dimengerti. *Ketiga*, tujuan-tujuan tersebut tidak terlalu banyak agar mudah dikelola. *Keempat*, harus ada *consensus* atau kesepakatan umum mengenai tujuan-tujuan tersebut.

Beberapa permasalahan dalam pendekatan ini antara lain:

- a. apa yang dinyatakan secara resmi oleh organisasi sebagai suatu tujuan tidak selalu mencerminkan tujuan yang sebenarnya;
- b. tujuan jangka pendek sering berbeda dengan tujuan jangka panjangnya;
- c. organisasi yang memiliki tujuan majemuk akan menciptakan kesulitan.

2. Pendekatan Sistem (*System Approach*)

Pendekatan sistem terhadap efektivitas organisasi mengimplikasikan bahwa organisasi terdiri atas sub-subbagian yang saling berkaitan. Jika salah satu sub-bagian ini mempunyai performa yang buruk, akan timbul dampak yang negatif terhadap performa keseluruhan sistem.

Kekurangan yang paling menonjol dari pendekatan sistem adalah hubungannya dengan pengukuran dan masalah apakah cara-cara itu memang benar-benar penting. Keunggulan akhir dari pendekatan sistem

⁶ Thomas J. Alan, 1971, *The Productive School; A System Analysis Approach to Educational Administration*, New York: John Willey & Son, hlm. 133.

adalah kemampuannya untuk diaplikasikan jika tujuan akhir sangat samar atau tidak dapat diukur.

3. Pendekatan Konstituen-Strategis (*Strategic-Constituencies Approach*)

Pendekatan konstituensi-strategis memandang organisasi secara berbeda. Organisasi diasumsikan sebagai arena politik tempat kelompok-kelompok yang berkepentingan bersaing untuk mengendalikan sumber daya. Dalam konteks ini, keefektifan organisasi menjadi penilaian tentang sejauh mana keberhasilan sebuah organisasi dalam memenuhi tuntutan konstituensi kritisnya, yaitu pihak-pihak yang menjadi tempat bergantung organisasi tersebut untuk kelangsungan hidupnya di masa depan.

Kekurangan dari pendekatan ini adalah dalam praktik, tugas untuk memisahkan konstituensi strategis dari lingkungan yang lebih besar mudah untuk diucapkan, tetapi sukar untuk dilaksanakan. Karena lingkungan berubah dengan cepat, hal-hal yang sebelumnya dianggap kritis bagi organisasi mungkin tidak lagi untuk saat ini. Dengan mengoperasikan pendekatan konstituensi strategis, para manajer mengurangi kemungkinan bahwa mereka mungkin mengabaikan atau sangat mengganggu sebuah kelompok yang kekuasaannya dapat menghambat kegiatan-kegiatan organisasi secara nyata.

4. Pendekatan Nilai-nilai Bersaing (*Competing-Values Approach*)

Nilai-nilai bersaing secara nyata melangkah lebih jauh daripada hanya pengakuan tentang adanya pilihan yang beraneka ragam. Pendekatan tersebut mengasumsikan adanya pilihan yang beraneka ragam. Pendekatan tersebut mengasumsikan bahwa berbagai macam pilihan tersebut dapat dikonsolidasikan dan diorganisasi. Pendekatan nilai-nilai bersaing mengemukakan bahwa ada elemen umum yang mendasari setiap daftar kriteria efektivitas organisasi yang komprehensif dan bahwa elemen tersebut dapat dikombinasikan sedemikian rupa sehingga menciptakan kumpulan dasar mengenai nilai-nilai bersaing. Masing-masing kumpulan tersebut lalu membentuk model keefektifan yang unik.

Untuk menentukan dalam kondisi yang mendorong masing-masing pendekatan itu dapat mencapai hasil yang optimal. Berikut diikhtisarkan

setiap pendekatan tersebut dengan cara mengidentifikasi hal-hal yang dibutuhkan dalam menetapkan keefektifan beserta kondisi-kondisi yang diperlukan.

Tabel 14.1 Perbandingan Keempat Pendekatan

Pendekatan	Definisi	Berguna pada saat
1	2	3
Pencapaian tujuan	Organisasi efektif jika organisasi dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan	Tujuan jelas, dibatasi waktu, dan dapat diukur
Sistem	Organisasi memperoleh sumber yang dibutuhkan	Ada hubungan yang jelas antara masukan dan keluaran
Konstituensi strategis	Semua constituensi strategis paling tidak dipenuhi	Konstituensi mempunyai pengaruh yang kuat terhadap organisasi, dan organisasi harus menanggapi tuntutan-tuntutan
Nilai-nilai bersaing	Pendekatan organisasi dikeempat bidang utama sesuai dengan preferensi dan konstituen	Organisasi sendiri tidak jelas mengenai apa yang menjadi penekanannya, atau mengenai minat dalam perubahan kriteria dalam jangka waktu tertentu.

Sumber: Thomas, J. Alan (1971: 137)



Ukuran Keberhasilan Efektivitas Organisasi Lembaga Pendidikan dalam Membangun Perilaku Organisasi

1. Ukuran Keberhasilan Efektivitas Organisasi

Ukuran keberhasilan penyelenggaraan pendidikan yang lebih luas dan utuh telah dikemukakan J. Alan Thomas, (1971), yang memandang sekolah sebagai sistem terbuka. Ia pun menyatakan bahwa sekolah yang produktif adalah sekolah yang memiliki keseimbangan yang baik antara *input* dan *output*, yang dapat dilihat dari segi fungsi berikut.⁷

7 Op. Cit., J. Alan Thomas, 1971, *The Productive....*, hlm. 223.

a. Fungsi produksi administrator

Fungsi produksi administrator, yang menunjuk pada kuantitas dan kualitas *input* seperti ukuran kelas, kualifikasi pendidikan guru, konstruksi bangunan, ukuran dan isi perpustakaan, dan peralatan laboratorium. *Output*-nya adalah pelayanan-pelayanan yang diberikan untuk memenuhi kebutuhan pendidikan siswa.

b. Fungsi produksi psikologis

Fungsi produksi psikologis, yaitu perubahan tingkah laku siswa, termasuk penambahan ilmu pengetahuan, pemahaman nilai-nilai, dan peningkatan kemampuan berkomunikasi atau berhubungan dengan orang lain.

c. Fungsi produksi ekonomis

Fungsi produksi ekonomis, yakni penghasilan tambahan yang diperoleh dari peningkatan suatu jenjang sekolah dibandingkan dengan investasi untuk sekolah yang bersangkutan.

2. *Kriteria Efektivitas Organisasi Pendidikan dalam Membangun Perilaku Organisasi*

Campbell (Ricard M. Steers, 1985) mengemukakan beragam kriteria, sebagai bagian daftar ukuran univariasi efektivitas organisasi, yang dapat dituliskan secara ringkas dan relevan dengan organisasi pendidikan sebagai berikut.⁸

Tabel 14.2 Ragam Kriteria Efektivitas Organisasi

Efektivitas keseluruhan	Sejauhmana organisasi melaksanakan seluruh tugas pokoknya atau mencapai semua sasarannya.
Kualitas	Kualitas dari program-program yang dihasilkan oleh organisasi pendidikan.
Pertumbuhan	Penambahan dalam hal-hal seperti siswa, sarana prasarana pendidikan, kompetensi tenaga pendidik dan kependidikan, dan inovasi program pendidikan.
Pemanfaatan lingkungan	Keberhasilan organisasi berinteraksi dengan lingkungannya

8 *Op. Cit.*, Richard M. Steers, 1985, *Efektivitas*, hlm. 143.



BAB 15

PERUBAHAN DAN PENGEMBANGAN ORGANISASI LEMBAGA PENDIDIKAN

Semua organisasi merupakan bagian dari sistem sosial yang hidup di tengah masyarakat yang memiliki sifat dinamis dan selalu mengalami perubahan dan perkembangan. Karakteristik masyarakat seperti itu menuntut organisasi yang dinamis juga. Tanpa dinamika yang sejalan dengan dinamika masyarakat, organisasi tidak akan bertahan apalagi berkembang. Hal ini berarti bahwa perubahan dalam suatu organisasi merupakan kebutuhan yang tidak dapat dihindari. Secara terus-menerus organisasi harus menyesuaikan diri dengan tuntutan dan perubahan yang terjadi pada lingkungannya. Proses penyesuaian dengan lingkungan merupakan salah satu permasalahan besar yang dihadapi organisasi modern.

Selain perubahan yang bertujuan menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan, organisasi kadang-kadang menganggap perlu secara sengaja melakukan perubahan dalam meningkatkan keefektifan pencapaian tujuan yang sudah ditetapkan. Karena sifat dan tujuan setiap organisasi berbeda satu sama lain, frekuensi dan kadar perubahan yang terjadi pun tidak selalu sama. Organisasi-organisasi tertentu lebih sering mengalami perubahan, sementara organisasi lain relatif jarang melakukannya.

Menghadapi kondisi lingkungan yang selalu berubah tersebut, tidak ada cara lain yang lebih bijaksana bagi seorang pimpinan selain dengan memahami hakikat perubahan itu sendiri dan menyiapkan strategi yang

tepat untuk menghadapinya. Sekolah (sebagai bagian dari organisasi sosial) tidak luput dari kondisi tersebut. Dengan kata lain, jika sekolah ingin bertahan, apalagi berkembang, sekolah dituntut untuk tanggap terhadap berbagai perubahan yang terjadi dan mampu merespon dengan benar.

Konsep Perubahan Organisasi Pendidikan

1. Definisi Perubahan Organisasi

Jeff Davidson (Wibowo, 2006) menjelaskan bahwa perubahan merujuk pada terjadinya sesuatu yang berbeda dengan sebelumnya.¹ Menurutnya, perubahan bisa juga bermakna melakukan hal-hal dengan cara baru, mengikuti jalur baru, mengadopsi teknologi baru, memasang sistem baru, mengikuti prosedur manajemen baru, penggabungan, melakukan reorganisasi, atau terjadinya peristiwa yang bersifat mengganggu yang sangat signifikan. Dari rumusan perubahan yang diungkapkan oleh Davidson tersebut, jelas bahwa perubahan organisasi termasuk lembaga pendidikan bisa terjadi dalam berbagai aspek kehidupan organisasi.

Menurut Michael Beer (2002), berubah adalah memilih tindakan yang berbeda dari sebelumnya, dan perbedaan itulah yang menghasilkan suatu perubahan. Jika hasilnya sama dengan sebelumnya berarti memperkuat status yang ada.²

Selanjutnya, Winardi (2005) menyatakan bahwa perubahan organisasi adalah tindakan beralihnya suatu organisasi dari kondisi yang berlaku kini menuju kondisi masa yang akan datang menurut yang diinginkan guna meningkatkan efektivitasnya.³

Sejalan dengan itu Anne Maria (Rebecca Potts and LaMarsh, 2004), berpendapat bahwa perubahan organisasi adalah tindakan menyusun kembali komponen organisasi untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi. Mengingat begitu pentingnya perubahan dalam lingkungan

1 Wibowo, 2006, *Manajemen Perubahan*, Jakarta: Raja Grafindo, hlm. 36.

2 Michael Beer, and Nitin Nohria, 2000, *Breaking the Code of Change*, Harvard: Business Review (2011), "HBR'S 10 Must Reads: The Essentials", hlm. 452.

3 Winardi, 2005, *Manajemen Perubahan*, Jakarta: Prenada Media, hlm. 2.

yang bergerak cepat, saatnya organisasi tidak boleh menunda perubahan, agar organisasi tidak mengalami kemunduran.⁴

Potts dan LaMarsh (2004), melihat bahwa perubahan merupakan pergeseran dari keadaan sekarang suatu organisasi menuju keadaan yang diinginkan pada masa depan. Perubahan dari keadaan sekarang tersebut dilihat dari sudut struktur, proses, orang, dan budaya. Perubahan lembaga menurut Potts dan LaMarsh dibatasi pada aspek struktur organisasi, proses, orang, dan budaya organisasi.⁵

2. Teori Perubahan

Teori dan praktik manajemen perubahan melibatkan banyak disiplin serta tradisi ilmu sosial. Manajemen perubahan bukanlah disiplin ilmu yang terpisah dengan batasan-batasan kaku yang terdefinisikan dengan jelas. Masalahnya kemudian semakin dipersulit lagi karena kesalingterkaitan ilmu-ilmu sosial itu sendiri. Misalnya, teori pembelajaran, yang membantu kita memahami perilaku mereka yang mengelola perubahan, tidak dapat dilepaskan sepenuhnya tanpa mengacu pada ilmu psikologi.

a. Pilihan Waktu Perubahan

Muhaimin dkk., (2010: 67-68), menyebutkan tiga waktu perubahan yang harus dipilih untuk memperpanjang hidup lembaga pendidikan, yaitu pilihan ketiga waktu tersebut akan memiliki konsekuensi yang berbeda, yaitu sebagai berikut.⁶

- 1) Pilihan yang paling baik, tetapi sulit dilaksanakan, karena membutuhkan pemimpin yang memiliki sifat visioner. Perubahan dilakukan secara evolusioner pada saat lembaga pendidikan sedang dalam masa-masa kejayaan. Dalam keadaan seperti ini, perubahan tidak membutuhkan energi yang sangat besar karena organisasi dalam keadaan sangat baik, memiliki kecukupan dana, kepercayaan lingkungan eksternal sangat tinggi, semangat kerja para SDM juga sangat baik.
- 2) Waktu perubahan yang dipilih disadari ketika lembaga pendidikan mulai mengalami penurunan kinerja. Perubahan ini disebut dengan

4 Rebecca Potts, and LaMarsh, 2004, *Managing for Success*, London: Duncan Baird Publishers, hlm. 36.

5 *Ibid.*

6 Muhaimin dkk., 2010, *Manajemen Pendidikan*, Jakarta: Fajar Interpratama Offset, hlm. 67-68.

turnaround. Organisasi harus mengalami perubahan agar penurunan kinerja organisasi tidak terus berlangsung sehingga menyebabkan kematian organisasi. Dalam keadaan seperti ini, organisasi harus menjalankan disiplin yang tinggi untuk memastikan bahwa perubahan sudah pada arah yang benar. Pemimpin organisasi harus bekerja keras untuk mengawal proses perubahan, karena pada saat ini organisasi sudah mengalami penurunan, sekalipun kepercayaan masyarakat atau beberapa faktor kunci masih dapat diandalkan untuk kehidupan organisasi.

- 3) Lembaga pendidikan telah mengalami kerugian dan hampir mati (bangkrut). Perubahan yang dilakukan pada saat ini adalah perubahan yang paling berat. Perubahan yang dilakukan pada tahap ini sudah termasuk dalam *manajemen krisis*. Pada saat ini, organisasi diibaratkan memiliki penyakit yang sangat kronis. Produk atau layanan organisasi tersebut sudah tidak *kompetitif* lagi. Sumber daya yang ada sudah kedaluwarsa, SDM sudah tidak memiliki semangat lagi untuk bekerja, dan iklim organisasi tidak sehat.

Perkembangan kebutuhan dan harapan *stakeholder* yang sangat cepat berubah, seiring dengan perubahan berbagai kondisi makro di masyarakat, menuntut sekolah madrasah untuk mampu berubah. Misalnya, perubahan setelah era reformasi ditandai dari pengelolaan yang bersifat sentralistik menuju arah desentralisasi membuat pemerintah meluncurkan berbagai paket kebijakan seperti Manajemen Berbasis Sekolah/MBS (*School Based Management*) atau Sekolah Berbasis Masyarakat (*School Based Community*), Kurikulum Berbasis Kompetensi (KBK), Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP), Dewan Pendidikan, Komite Sekolah, Badan Standarisasi Nasional Pendidikan, dan sebagainya.

Menurut Muhaimin dkk. (2010), perubahan tentang selera masyarakat terhadap pendidikan juga mengalami perubahan. Jika sebelumnya madrasah hanya dituntut menghasilkan lulusan lebih menguasai ilmu agama dibandingkan dengan ilmu umum, namun sekarang banyak masyarakat menginginkan madrasah menghasilkan lulusan yang menguasai ilmu agama dan ilmu umum.⁷ Hingga banyak orangtua siswa yang menginginkan anaknya menjadi dokter yang ulama atau ulama yang

7 Op. Cit., Muhaimin dkk., 2010, *Manajemen*, hlm. 69.

dokter, guru, insinyur, teknokrat, dan sebagainya yang juga menguasai ilmu agama dengan baik.



Konsep Pengembangan Organisasi Lembaga Pendidikan

1. *Pengertian Pengembangan*

Menurut Iskandar Wiryokusumo (1982) pengembangan adalah upaya lembaga pendidikan, baik formal maupun nonformal yang dilaksanakan secara sadar, berencana, terarah, teratur, dan bertanggung jawab dalam rangka memperkenalkan, menumbuhkan, membimbing, dan mengembangkan dasar kepribadian yang seimbang, utuh dan selaras, pengetahuan dan keterampilan sesuai dengan bakat, keinginan serta kemampuan peserta didik sebagai bekal untuk selanjutnya. Dengan demikian peserta didik dengan prakarsa sendiri berkeinginan untuk menambah, meningkatkan, dan mengembangkan dirinya, sesama, ataupun lingkungannya ke arah tercapainya martabat, mutu, dan kemampuan yang optimal dan pribadi yang mandiri.⁸

H. M. Arifin (1998), berpendapat bahwa pengembangan apabila dikaitkan dengan pendidikan berarti proses perubahan secara bertahap ke arah tingkat yang berkecenderungan lebih tinggi dan meluas dan mendalam, yang secara menyeluruh dapat tercipta suatu kesempurnaan atau kematangan pada peserta didik.⁹

2. *Sebab Perubahan Pengembangan Lembaga*

Penyebab terjadinya pengembangan organisasi lembaga pendidikan, dapat dari dalam, yang terdiri atas sebagai berikut.

- a. Inovasi teknologi yang semakin maju dan berkembang, menuntut lebih memilih dengan teknologi yang canggih, perubahan teknologi ini didukung dengan adanya komputer dan internet.

8 Iskandar Wiryokusumo, 1982, *Dasar-dasar Pengembangan Kurikulum*, Jakarta: Bina Aksara, hlm. 93.

9 H.M. Arifin, 1998, *Pedoman Pelaksanaan Bimbingan dan Pengarahan Agama*, Jakarta: Citra Mandala Pratama, hlm. 208.

- b. Peralatan baru. Sarana prasarana lembaga selalu berubah dengan adanya tuntutan dari masyarakat, atau peserta didik khususnya. Misalnya, setiap tahun ada pergantian sarana di sebuah lembaga.
- c. Sistem, Sistem yang bagus perlu dikembangkan, dan sistem yang sudah jelek harus diubah oleh lembaga agar dapat menjadikan lembaga lebih baik.
- d. Metode sekolah baru; pemimpin lembaga yang baru biasanya membuat langkah-langkah yang baru dan metode dalam mengelola lembaganya juga pasti berubah.
- e. Bentuk organisasi lembaga baru. Lembaga-lembaga pendidikan tidak akan maju tanpa bantuan dari organisasi yang membantu. Demikian pula adanya organisasi yang baru dapat mengubah langkah lembaga. Hal ini dikarenakan organisasi adalah tempat orang yang mempunyai sebuah tujuan.
- f. Komunikasi dalam sekolah. Pendidikan di Indonesia tidak hanya berasal dari satu budaya, tetapi juga mencakup semua budaya yang ingin memiliki pengetahuan dalam lembaga. Untuk itu, komunikasi dalam lembaga juga diperlukan dalam lembaga. Komunikasi yang baik, berdampak baik terhadap sekolah.

3. *Kunci Dasar Pengembangan Lembaga Pendidikan*

Menurut Indra Wijaya (1998), ada beberapa kunci dasar pengembangan lembaga pendidikan, yaitu sebagai berikut.¹⁰

- a. Hanya ada dua jenis lembaga: lembaga yang meningkat dan lembaga yang menurun.
- b. Setiap lembaga dapat ditingkatkan tanpa memerhatikan tingkat keberhasilannya pada saat ini.
- c. Potensi untuk maju sudah ada pada tiap-tiap lembaga.
- d. Pada peningkatan lembaga, semua personel lembaga pendidikan yang terlibat merupakan faktor yang penting.
- e. Peningkatan lembaga adalah proses bukan peristiwa.
- f. Semua personel yang bekerja pada lembaga pendidikan, yaitu guru staf, tata usaha, staf pendukung serta pihak lainnya berada pada posisi terbaik dalam mengatur proses pembaharuan.

10 Adam Ibrahim Indra Wijaya, 1989, *Perilaku Organisasi*, Bandung: Sinar Baru, hlm. 243.

- g. Guru dan staf tata usaha telah melakukan yang terbaik untuk semua kondisi yang dihadapi.
- h. Pembaharuan internal membutuhkan diadakan dan dipertahankannya pembicaraan mengenai peningkatan lembaga.



Manajemen Perubahan dan Pengembangan Organisasi Pendidikan

1. Makna Manajemen Perubahan dan Pengembangan Organisasi

Manajemen perubahan dan pengembangan adalah upaya yang dilakukan untuk mengelola akibat-akibat yang ditimbulkan karena terjadinya perubahan dalam organisasi pendidikan. Perubahan dapat terjadi karena sebab-sebab yang berasal dari dalam ataupun dari luar organisasi tersebut.

Manajemen perubahan dan pengembangan merupakan proses secara sistematis dalam menerapkan pengetahuan, sarana, dan sumber daya yang diperlukan untuk memengaruhi perubahan pada orang yang akan terkena dampak dari perubahan tersebut.¹¹

Melihat pentingnya fungsi manajemen perubahan, artinya memahami dan menerapkan strategi untuk melakukan perubahan dan perkembangan kehidupan dimulai dari dunia pendidikan yang menjadi salah satu faktor berubahnya sosial, ekonomi, dan sebagainya dalam suatu negara.

2. Tahapan Manajemen Perubahan

Manajemen perubahan bisa dilakukan dengan beberapa tahap berikut.¹²

- a. Tahap identifikasi perubahan, diharapkan setiap warga sekolah dapat mengenal perubahan yang akan dilakukan/terjadi. Dalam tahap ini setiap personel dapat mengenal kebutuhan perubahan dan mengidentifikasi tipe perubahan.
- b. Tahap perencanaan perubahan. Pada tahap ini dianalisis mengenai diagnostik situasional teknik, pemilihan strategi umum, dan

11 *Loc. Cit.*, Wibowo, 2006, *Manajemen....*, hlm. 36.

12 *Loc. Cit.*, Wibowo, 2006, *Manajemen....*, hlm. 41.

pemilihan. Dalam proses ini perlu dipertimbangkan faktor pendukung sehingga perubahan dapat terjadi dengan baik.

- c. Tahap implementasi dan monitoring perubahan.
- d. Tahap evaluasi dan umpan balik. Untuk melakukan evaluasi diperlukan data. Oleh karena itu, dalam tahap ini dilakukan pengumpulan data dan evaluasi data tersebut. Hasil evaluasi dapat diumpan balik pada tahap 1 sehingga memberi dampak pada perubahan yang diinginkan berikutnya.

Secara lebih terperinci, Wallace dan Szilagyi (1982: 386) mengemukakan bahwa proses perubahan organisasi yang direncanakan (*planned change*) mencakup enam tahapan, yaitu:¹³

- a. kebutuhan untuk melakukan perubahan;
- b. pengenalan bidang permasalahan;
- c. identifikasi hambatan;
- d. pemilihan strategi perubahan;
- e. pelaksanaan;
- f. evaluasi.

Urutan proses perubahan yang mencakup tahapan-tahapan tersebut ditunjukkan pada gambar 15.1, berikut.¹⁴



Gambar 15.1. Proses Pelaksanaan Perubahan yang Direncanakan

Sumber: Wallace, J.M. & A.D. Szilagyi (1982: 387)

¹³ Wallace & Szilagyi, 1982, *Managing Behavior in Organization*, London: Scott, hlm. 386.

¹⁴ *Op. Cit.*, hlm. 386.

Perbedaan bobot permasalahan yang dihadapi oleh lembaga pendidikan sekolah, menyebabkan perbedaan intensitas perubahan yang dituntut. Permasalahan yang tergolong kecil menuntut perubahan yang berskala kecil pula, sedangkan permasalahan yang tergolong besar menuntut perubahan yang berskala besar. Terhadap perubahan-perubahan yang berskala kecil, pimpinan lembaga pendidikan sanggup menghadapi sendiri (mendiagnosis dan menentukan strateginya), tetapi terhadap perubahan yang tergolong besar, biasanya pimpinan membentuk satuan tugas khusus untuk melakukan diagnosis, menentukan tujuan, dan strategi yang akan ditempuh.

Tahap berikutnya adalah identifikasi terhadap berbagai keterbatasan (*constraints*) yang dihadapi lembaga pendidikan, dalam melakukan perubahan. Keterbatasan itu mencakup iklim kepemimpinan, struktur, organisasi, dan karakteristik anggota. Iklim kepemimpinan adalah suasana kerja yang ditimbulkan oleh gaya kepemimpinan seseorang. Apakah suasana kerja cenderung menerima atau menolak terjadinya perubahan banyak ditentukan oleh praktik kepemimpinan yang diterapkan seseorang, struktur yang fleksibel memberikan kemungkinan yang lebih besar bagi keberhasilan suatu program perubahan dibandingkan dengan struktur yang kaku dan birokratis, kecuali jika strukturnya itu sendiri yang hendak diubah.

Berbagai karakteristik individu (anggota) yang ikut menentukan keberhasilan program perubahan lembaga pendidikan, antara lain sikap, kepribadian, dan harapan. Karakteristik tersebut harus dipertimbangkan sehingga aspek-aspek yang tidak mendukung dapat dihilangkan (setidaknya dikurangi), sementara itu aspek-aspek yang mendukung dapat lebih ditingkatkan perannya dalam mencapai keberhasilan perubahan yang dilaksanakan.

Dari paparan singkat di atas dapat disimpulkan bahwa bagi sebuah sekolah, perubahan merupakan suatu keniscayaan. Menghadapi situasi seperti itu, pimpinan sekolah tidak menghindari atau mencegah terjadinya perubahan, tetapi *manage* perubahan sedemikian rupa sehingga berdampak positif bagi sekolah yang dipimpinnya.

Faktor terpenting yang harus mendapatkan perhatian sungguh-sungguh dalam setiap proses perubahan organisasi adalah manusianya, dalam hal ini warga sekolah. Keberhasilan atau kegagalan perubahan yang

dilakukan sekolah banyak ditentukan oleh warga sekolah. Pada kenyataannya, faktor manusia ini terdiri atas tiga level, yaitu individu, group/ kelompok, dan organisasi/sekolah.¹⁵

Dalam konteks perubahan, kunci keberhasilannya terletak pada level individu. Implikasinya, setiap warga sekolah harus diyakinkan tentang pentingnya arti sebuah perubahan sehingga secara individual mereka memahami dan pada akhirnya mendukung program perubahan yang dirancang oleh pimpinan lembaga pendidikan. Dengan demikian, perilaku positif pada level kelompok dan organisasi/sekolah akan terbentuk.

3. Eensi Perubahan dan Pengembangan Organisasi Lembaga Pendidikan

Menurut Muhaimin dkk., (2010), karena perubahan yang paling mendasar tersebut sering berkaitan dengan cara pikir/cara pandang/ perspektif, komponen penting dalam perubahan yang harus diutamakan adalah manusia. Adapun ukuran keberhasilan dari pengembangan organisasi pendidikan bahwa sekolah menyandang predikat baik dan unggul, yaitu:¹⁶

a. Sekolah dengan Predikat Baik

Sekolah yang baik memiliki indikator berikut:

1. memiliki prestasi akademik dan non akademik di atas rata-rata sekola/ madrasah di daerah tersebut;
2. sarana dan prasarana serta layanan yang lebih lengkap;
3. sistem belajar yang lebih baik dan waktu belajar yang mebih panjang;
4. melakukan seleksi yang cukup ketat terhadap pendaftar;
5. mendapatkan animo yang besaar dari masyarakat, yang dibuktikan dengan jumlah pendaftar dibandingkan kelas; dan
6. biaya sekolah/madrasah lebih tinggi daripada sekolah/madrasah di sekitarnya.

15 Chang, R., 1996, *Essential Chemistry*, USA: Mc Graw Hill Company, Inc, hlm. 163.

16 *Loc. Cit.*, Muhaimin dkk., 2010, *Manajemen*, hlm. 70.

b. *Sekolah Unggul*

Berkaitan dengan sekolah unggul ditegaskan dalam Dekdikbud (1994) (Muhaimin dkk, 2010) yang meliputi sebagai berikut.¹⁷

1. Masukan (*input*), yaitu siswa yang diseleksi secara ketat dengan menggunakan kriteria tertentu dan prosedur yang dapat dipertanggungjawabkan: (a) prestasi belajar superior dengan indikator angka rapor, nilai ebtanas murni (NEM), dan hasil tes prestasi akademik; (b) skor psikotes yang meliputi inteligensi dan kreatifitas; dan (c) tes fisik, jika diperlukan.
2. Sarana dan prasana yang menunjang untuk memenuhi kebutuhan belajar siswa serta menyalurkan minat dan bakatnya.
3. Guru dan tenaga kependidikan yang menangani harus unggul baik dari segi penguasaan materi pelajaran, metode mengajar, maupun komitmen dalam melaksanakan tugas.
4. Lingkungan belajar yang kondusif, baik lingkungan fisik maupun lingkungan sosial-psikologis.
5. Kurikulumnya diperkaya dengan pengembangan dan improvisasi secara maksimal sesuai dengan tuntutan belajar peserta didik yang memiliki kecepatan belajar serta motivasi belajar yang lebih tinggi.
6. Kurun waktu belajar lebih lama dibanding sekolah/madrasah lain.
7. Proses belajar mengajar harus berkualitas dan hasilnya dapat dipertanggung jawabkan baik kepada siswa, lembaga, maupun masyarakat.
8. Sekolah unggul harus memiliki resonansi sosial kepada lingkungan sekitarnya.
9. Nilai lebih sekolah/madrasah yang unggul terletak pada perlakuan tambahan di luar kurikulum nasional melalui pengembangan kurikulum, program pengayaan dan perluasan, pengajaran remedial, pembinaan kreativitas dan disiplin.

Dilihat dari proses tersebut, jelas bahwa sekolah/madrasah yang unggul, harus memiliki kemampuan untuk berubah. Selain itu, sekolah/madrasah harus mampu menghantar siswa sesuai dengan yang dicanangkan dalam visi sekolah/madrasah. Visi sekolah/madrasah yang baik merupakan visi yang sesuai dengan harapan dan kebutuhan *stakeholder*,

¹⁷ *Op. Cit.*, hlm. 71.

kebutuhan dan harapan *stakeholder* sedangkan merupakan sesuatu yang berubah-ubah, bahkan perubahan tersebut dapat berlangsung cepat.

Perlu diingat bahwa sekolah/madrasah tidak hanya memenuhi kebutuhan *stakeholder* saja, tetapi juga mampu memengaruhi kebutuhan *stakeholder*. Misalnya, sekolah/madrasah memengaruhi kebutuhan dan harapan *stakeholder* berkaitan dengan pentingnya iptek dan IMTAQ yang dihasilkan bersamaan. Proses tersebut dilakukan secara simultan dengan menghasilkan berbagai produk/layanan sekolah/madrasah yang inovatif.

4. Peran Pimpinan dalam Manajemen Perubahan dan Pengembangan Lembaga Pendidikan

Mulyadi (2010), menyatakan bahwa peran pimpinan lembaga dalam manajemen perubahan organisasi pendidikan adalah mengembangkan dan mengelola organisasi, secara profesional.¹⁸

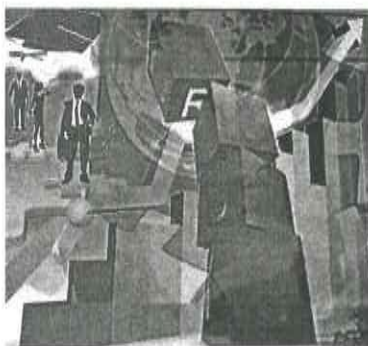
Pimpinan pendidikan harus mampu meningkatkan keefektifan dan efisiensi sekolah/madrasah. Posisi kepala sekolah/madrasah sebagai penanggung jawab kesuksesan atau kegagalan dalam melaksanakan pembelajaran sangat bergantung pada upayanya dalam mengoptimalkan peran dan tugas kepemimpinan secara efektif

Adapun langkah-langkah kepala sekolah/madrasah dalam meningkatkan mutu dan kualitasnya adalah:¹⁹

- a. mengadakan riset pelanggan dan menggunakan hasilnya untuk perencanaan produk pendidikan (*plan*);
- b. menghasilkan produk pendidikan melalui proses pembelajaran (*do*);
- c. memeriksa produk pendidikan melalui evaluasi pendidikan/evaluasi pembelajaran, apakah hasilnya sudah sesuai rencana atau belum (*check*);
- d. memasarkan produk pendidikan dan menyerahkan lulusannya kepada orangtua atau masyarakat, pendidikan lanjut ataupun di dunia usaha (*analyze*);
- e. menganalisis bagaimana produk tersebut diterima di pasar, baik pada pendidikan lanjut ataupun di dunia usaha dalam hal kualitas, biaya, dan kriteria lainnya (*analyze*).

18 Mulyadi, 2010, *Kepemimpinan Kepala Madrasah*, Malang: Badan Litbang dan Diklat, Kementerian Agama, hlm. 93.

19 *Op. Cit.*, hlm. 95.



DAFTAR PUSTAKA

- Aan Komariah dan Capi Triatna. 2005. *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Abd Wahab dan Umiarso. 2010. *Spiritual Qoutient (SQ) dan Educational Leadership*. Jember: Pena Salsabila.
- Abd. Rahman Getteng. 1997. *Pendidikan Islam dalam Pembangunan*. Ujung Pandang: Yayasan Ahkam.
- Abdul Aziz Wahab. 2008. *Metode dan Model-Model Mengajar*. Bandung: Alfa Beta.
- Abdullah Nasih Ulwan. 1981. *Tarbiyah al-Aulad fi Islam*. Jilid-1. Cet. III. Beirut: Dar-el Salam.
- Abdullah M. Ma'ruf. 2012. *Manajemen Berbasis Syariah*. Yogyakarta: Aswaja Pressindo.
- Achmad Mubarak. 2001. *Psikologi Dakwah*. Jakarta: Pustaka Firdaus.
- Achmad Sanusi. dkk. 1991. *Studi Pengembangan Model Pendidikan Profesional Tenaga Kependidikan*. Banadung: PPPT-IKIP Bandung.
- Adam Ibrahim Indra Wijaya. 1989. *Perilaku Organisasi*. Bandung: Sinar Baru.
- Agung Kurniawan. 1999. *Ttransformasi Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Pembaruan.

- Ahmad Mustafa Al-Maragi. 1974. *Tafsir al-Maragi*. Juz 4. Bahrūn Abu Bakar dan Hery Mushthafa.
- Alain Lipietz. 1986. *Behind the Crisis: The Exhaustion of a Regime of Accumulation*. Review of Radical Political Economics 18 (1 & 2).
- Alan, Thomas, J. 1971. *The Productive School; A System Analysis Approach to Educational Administration*. New York: John Willey & Son.
- Alviv Tofüer. 1970. *Future Schock*. New York: Bantam Books.
- Alwi, Hasan. 1992. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Amitai Etzioni. 1985. *Organisasi-Organisasi Modern*. Terjemahan. Jakarta: Universitas Indonesia Press.
- Amri Marzali. 2001. *Pengembangan Institusi Lokal Modul Perkuliahan Program Magister Konsentrasi Pembangunan Sosial*. Depok: Program Pascasarjana Universitas Indonesia.
- Anonim. 2008. *Pendidikan dan Pelatihan Pengorganisasian Sekolah*. Jakarta: Direktorat Tenaga Kependidikan, Diknas.
- Anthony Giddens. 1992. *Human Societies A Reader*. Cambridge: Polity Press.
- Anthony Schall's. 1973. *Professional Profile on Linkedn*. New York: Prentice Hall, New Jersey.
- Anwar Prabu Mangkunegara. 2003. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- Ara Hidayat dan Imam Machali. 2012. *Pengelolaan Pendidikan. Konsep, Prinsip, dan Aplikasi dalam Pengelolaan Sekolah dan Madrasah*. Yogyakarta: Kaukaba.
- Archer, M. 1996. *Realist Social Theory: the Morpho Genetic Approach*. Cambridge University Press.
- Asifa Murni. 2005. *Ekonomi Mako*. Bandung: Reflika Aditama.
- Asnawir. 2006. *Manajemen Pendidikan*. Padang: IAIN IB Press.
- Azwandi. 2012. *Konflik Sosial Keagamaan, Kasus Intraksi Jama'ah Salafi dan Masyarakat Lokal di Gunung Sari Lombok Barat*. Tesis. Yogyakarta: UIN Sunan Kalijaga.

- B. Guy Peters. 2004. *Institutional Theory Political Science: The New Institutionalism*. New York: Continuum.
- B. Sulaiman Taneko. 1993. *Struktur dan Proses Sosial: Suatu Pengantar Sosiologi Pembangunan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Bambang Tri Cahyono. 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Badan. Penerbit Ipwi.
- Barry Cushway Derek Lodge. 1995. *Organisational Behaviour and Design: Perilaku dan Desain Organisasi*. Cet. 1. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Bimo Walgito. 1981. *Psikologi Umum*. Yogyakarta: Yayasan Penka Fakultas. Psikologi UGM.
- Burhanuddin Salam. 1997. *Etika Sosial*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Burt Nanus. 1982. QUEST- Quick Environmental Scanning Technique. Long range planning 15 no 2 1982.
- C. I. Barnard. 1968. *The Function of the Executive*. 30th Anniversary Edition. Cambridge: Harvard University Press.
- Charles McClelland. 1981. *Theory And Internasional System*. Terjemahan. Jakarta: Rajawali.
- Chester I. Barnard. 1992. *Organisasi dan Manajemen, Struktur, Perilaku dan Proses*. Jakarta: Gramedia.
- David A. Nadler dan Edward E. Lawler. 1983. *Motivasi: Suatu Pendekatan Diagnostik, dalam Hand Book Of Organizations, Kajian dan Teori Organisasi*. Terjemahan, Nanang Subroto, dkk. 2004. Cetakan Kedua. Yogyakarta: Amara Books.
- David A. Nadler; J. Richard Hackman; Edward E. Lawler III. 1979. *Managing Organizational Behaviour*, Boston, Toronto, Little Brown and Company.
- David J. Schwartz. 1996. *Berpikir dan Berjiwa Besar*. Terj. F.X. Budiyanto. Jakarta: Binarupa Aksara.
- David Krech, R.S. Crutchfield, dan E.L. Bllachey. 1962. *Cognition (Individual in Sociology: A Texbook of Social Psychology)*. New York: McGraw-Hill Book Co.

- Dedy Mulyana. 2000. *Ilmu Komunikasi, Pengantar*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Demetrius Latridis. 1994. *Social Policy: Institutional Context of Social Development and Human Services*. California: Brooks/Cole Publishing Company.
- Dinda Asriani. 2009. *Analisis Kesiapan Pegawai Menerima Perubahan untuk Penerapan Balance Scorecard di Lingkungan Direktorat Jenderal Kekayaan Negara*. Tesis. Jakarta: FE. UII.
- Donn. 1966. *Institutions, Organizations, and Mass Society*. New York: University of Minnesota.
- Dosen, Tim AP. 2010. *Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta: UNY Press.
- Douglas Fairholm Gilbert W. Fairholm. 1987. *Spiritual Leadership: Fulfilling Whole-Self Needs at Work*. Leadership & Organization Development Journal, Vol. 17 Iss: 5.
- Douglash C. North. 1990. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- E. Mulyasa. 2004. *Implementasi Kurikulum 2004 Panduan Pembelajaran KBK*. Remaja Rosdakarya.
- . 2007. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- . 2013. *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Echols, John M. Echols dan Hasan Shadily. 2003. *Kamus Inggris Indonesia: An English-Indonesian Dictionary*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Edward Sallis. 1992. *Total Quality Management in Education*. London: Kogan.
- Eran Vigoda Gadot. 1991. *Leadership Style, Organization Politics and Employees Performance: An Empirical Examination of Two Competing Models*. Personnel Review. Vol. 36. No. 5.
- Erma Wahyuni. et.al. 1992. *Kebijakan dan Manajemen Hukum Merek*. Jakarta: YPAPI.
- Esman, Milton J. & Norman T. Uphoff. 1984. *Local Organization: Intermediaries in Rural Development*. Ithaca: Cornell University Press.

- Ety Rodiaty, dkk. 2008. *Sistem Informasi Manajemen Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Falahy. 2005. *Studi Korelasi Antara Iklim Organisasi dan Motivasi Berprestasi dengan Kepuasan Kerja Guru (Studi pada guru SMK Samarinda)*, Tesis: Jakarta: Ull.
- Fred E. Emery dan Eric L. Trist. 1965. *The Causal Texture of Organizational Environments*, Human Relations 18.
- Fred E. Fiedler and Chermers, Martin M. 1974. *Leadership and Effective Management*. Glenview Illionis: Scott, Foresman and Company.
- Fremont E. Kast and James E. Rosenzweig. 1974. *Organization and Management*, Mc Graw: Hill, Inc.
- French, J. P. R. Jr., and Raven, B. 1991. *The Bases of Social Power*. In D. Cartwright and A. Zander (eds.), Group dynamics. New York: Harper and Row., hlm. 122. [1] Ronald J. Stupak and Peter M. Leitner, 2001. *Handbook of Public Quality Management*. Boca Raton, Florida: CRC Press.
- Gandhi T.W. 2011. *Filsafat Pendidikan: Mazhab-Mazhab Filsafat Pendidikan*. Yogyakarta: Ar Ruzz.
- Gary A. Yukl. 1989. *Leadership In Organizations*. New York: Prentice-Hall International. Inc.
- George R. Terry & Leslie W. Rue. 1985. *Dasar-dasar Manajemen*. Terjemahan: G.A. Ticoalu. Jakarta: Bumi Aksara.
- Gibson Burrell dan Gareth Morgan. 1979. *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. London: Heinemann.
- H. A. R. Tilaar. 2004. *Manajemen Pendidikan Nasional*. Bandung: Rosda Karya.
- H. Handoko. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi 2. Yogyakarta: BPFE.
- . 2001. *Manajemen*. Edisi 2. Fakultas Ekonomi Universitas Gajah Madah. Yogyakarta: BPFE.
- H. Joseph Reitz. 1977. *Behavior in Organization*. Homewood: Illinois, Richard D. Irwin, Inc.
- H.M, Arifin. 1998. *Pedoman Pelaksanaan Bimbingan dan Pengarahan Agama*. Jakarta: Citra Mandala Pratama.

- , 1999. *Psikologi Dakwah Suatu Pengantar Studi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hadari Nawawi. 1985. *Metode Penelitian Bidang Sosial*. Yogyakarta: UGM. Press.
- , 1995. *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Yogyakarta: Gajah. Mada university Press.
- Harold Koontz, Cyril O'Donnell, Heinz Weihrich. 1990. *Manajemen*. Edisi 8. Terjemahan. Jakarta: Erlangga.
- Hasan Shadily dkk. 1992. *Ensiklopedi Indonesia*. Jilid 4. Jakarta Cipta Abadi Pustaka.
- Hay Resources Direct. 2003. *Intervention: Managerial Style & Organizational Climate Assessment*. Eugene, Oregon: ERIC,.
- Hendropuspito, O.C. 1989. *Sosiologi Sistematis*. Jakarta: Penerbit Kanisius.
- Hendyat Soetopo dan Wasty Soemanto. 1982. *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*. Jakarta: Bina Aksara.
- Hendyat Soetopo. 2010. *Perilaku Organisasi Teori dan Praktik di Bidang Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Henry Mintzberg. 1983. *Structure in Fives, Designing Effective Organizations*. Prentice-Hall Inc, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Herbert Benson. 1999. *Dasar-dasar Respon Relaksasi*. Terj. Haidar Baqir. Bandung: Kaifa.
- Herlina Puji Astuti. 2005. *Pengaruh Modal Kerja dan Perputaran Modal Kerja Terhadap Return On Equity (ROE) pada Perusahaan*. Skripsi Jurusan Ekonomi, Fakultas Ilmu Sosial, Semarang: Universitas Negeri Semarang.
- Hillier, B., Hanson, J., 1985, *The Social Logic of Space*. Cambridge University Press.
- House R.J. 1971. *A Path-Goal Theory Of Leader Effectiveness Journal Administrative Science*. Quarterly, Vol. 16: 321-339.
- Hoy and Miskel. 1987. *Manajemen*. Terjemahan: Antariksa et.al. Jakarta: Erlangga.
- I. Fangerlind dan L. J. Saha. 1983. *Educational and National Development; a Comparative Andperspective*. New York: Pergamon Press.

- Ibnu Syamsi.1995. *Pengambilan Keputusan dan Sistem Informasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Idochi Anwar dan Yayat Hidayat Amir. 2000. *Administrasi Pendidikan, Teori, Konsep dan Isu*. Bandung: UPI.
- Iskandar Wiryokusumo.1982.*Dasar-dasar Pengembangan Kurikulum*. Jakarta: Bina Aksara.
- Ivancevich Gibson & Donnelly. 1990, *Organisasi, Perilaku, Struktur dan Proses*, Jilid, 1, University of Kentucky dan University of Houston. Editor: Djarkasih. Jakarta: Erlangga.
- Ivancevich Gibson & Donnelly. 2006. *Organizations (Behaviour, Structure, Processes), Perilaku Organisasi*. Buku 2, Edisi Kelima. Jakarta: Salemba.
- J. P. Campbell and R. J. Campbell. 1990. *Productivity in Organizations*. San Fransisco: Josey-Bass Publisher.
- J. Salusu. 1996. *Pengambilan Keputusan Stratejik, untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit*. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia.
- James A.F. Stoner & Charles Wankel.1986. *Manajemen*. Terjemah oleh Bakowatun.Wilhelmus W. Jakarta: Intermedia.
- James Belohlav dan Lyle Sussnan. 1983. *Environmental Scanning and Dialectical Inquiry, Managerial Planning*.
- James D. Stice. 2009. *Intermediate Accounting*. Jakarta: Salemba Empat.
- James G. March and Thierry Weil. 1991. *On Leadership*. Malden: Blackwell Publishing.
- Jann E. Freed. et.al. 1997. "A Culture for Academic Excellence: Implementing the Quality Principles in Higher Education". Eugene, Oregon: ERIC.
- Jeffrey Pfeiffer, 1987. *Managing with Power: Politics and Influence in Organizations*. New York: Harvard Business School Press.
- Joan Gaustad. 1992. *School Discipline*. ERIC Digest 78. Eugene, Oregon: ERIC.
- Joseph W. Eaton. (ed). 1986. *Pembangunan Lembaga dan Pembangunan Nasional: Dari Konsep Kegiatan Aplikasi*. Terjemahan. Cetakan Pertama. Jakarta: Universitas Indonesia Press.
- Joseph. A. Devito. 1976. *Komunikasi Antarmanusia*. Edisi Kelima. Alih Bahasa oleh Agus Maulana MSM. Jakarta: Profesional Books.

- Karen Milner dan Harriet Khoza. 2008. *A Comparison of Teacher Stress and School Climate Across Schools with Different Matric Success Rates*. Boston Newyork: Mifflin Company.
- Kartini Kartono. 1994. *Psikologi untuk Manajemen, Perusahaan dan Industri*. Jakarta: Grafindo Persada.
- Kelley, H. H. et.al. 1983. *Close Relationships*. New York. W.H. Freeman.
- Koentjoroningrat. 1994. *Kebudayaan, Mentalitas, dan Pembangunan*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- L.W. Hughes & G.C. Ubben. 1986. *The Elementary Principal's Handbook: a Guide to Effective Action*. Fourth Edition. Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Larry Lashway. 1996. *Ethical Leadership*. ERIC Digest. Number 106.
- Lester D. Crow & Alice Crow. 1960. *An Introduction to Guidance*. New York: American Book Company.
- M. Cooper. 2004. *Illustrated Dictionary of Education*. New Delhi: Lotus Press.
- M. Ngalim Purwanto. 1994. *Ilmu Pendidikan Teoretis dan Praktis*. Jakarta: Rineka Cipta.
- . 2012. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- . 1986. *Psikologi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- M. Sudono. 1987. *Lingkungan Pendidikan*: Jakarta: Raja Grasindo Perkasa.
- Made Pidarta. 1990. *Perencanaan Pendidikan Partisipatori dengan Pendekatan Sistem*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Malayu S.P. Hasibuan. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kesembilan. Jakarta: Bumi Aksara.
- Maman Ukas. 1995. *Manajemen: Konsep, Prinsip dan Aplikasi*. Bandung: Agnini.
- Mann, J., Hocht, G., dan Hubral, P., 1975. *Common-Reflection-Surface Stack: Image and attributes, Geophysics*.
- Margiati Lulus. 1999. *Stress Kerja: Latar Belakang dan Alternatif Pemecahannya*. *Jurnal Masyarakat, Kebudayaan dan Politik*. Surabaya: Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Airlangga.

- Martinis Yamin. 2008. *Profesionalisasi Guru dan Implementasi KTSP*. Jakarta: Gaung Persada.
- Michael and Nitin Nohria Beer. 2000. *Breaking the Code of Change*. Harvard: Business Review (2011), "HBR'S 10 Must Reads: The Essentials".
- Michael Edwards & David Hulme (eds.). 1996. *Beyond the Magic Bullet, NGO Performance and Accountability in the Post-Cold World War*. United States of America: Kumarian Press.
- Miftah Thoha. 1990. *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Muhaimin dan Abdul Mujib. 1993. *Pemikiran Pendidikan Islam*. Bandung: Trigenda Karya.
- Muhaimin dkk. 2010. *Manajemen Pendidikan*. Jakarta: Fajar Interpratama Offset.
- Muhammad Amin Aliy. 1997. *Hukum Keluarga Islam di dunia Islam*. Jakarta: Raja Grafindo. hlm. 255.
- Muhammad Nurdin. 2010. *Kiat menjadi Guru Professional*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Muljani A. Nurhadi. 2003. *Sistem Manajemen yang Efektif untuk Menunjang Mutu Pendidikan dalam Iklim Desentralisasi*. Semarang: Program Pascasarjana UNNES Semarang.
- Muljani A. Nurhadi. 1988. *Administrasi Pendidikan di Sekolah*. Yogyakarta: IKIP Yogyakarta.
- Mulyadi. 2010. *Kepemimpinan Kepala Madrasah*. Malang: Badan Litbang dan Diklat. Kementrian Agama.
- Munir Mursiy Sarhan. 1978. *Fi Ijmainat at Tarbiyah*. Cet. Al-Qahirah Maktabah Al-Anjlu-Misniyah.
- Nanang Fattah. 1996. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nanang Fattah. 1996. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nicolaus Driyarkara. 1980. *Kapita Selecta Filsafat Pendidikan*. Yogyakarta: IKIP Sanata Dharma.

- Norman T. Uphoff. 1986. *Local Institutional Development. An Analytical Sourcebook with Cases*. West Hartford Connecticut: Kumarian Press.
- . 1993. *Grassroot Organizations and NGOs in Rural Development, Opportunities with Diminishing States and Expanding Market*. United States of America: Kumarian Press.
- Notomirjo. 2002. *Masalah Manajemen Pendidikan di Indonesia*, Jakarta: Departemen Pendidikan dan Kebudayaan. Ditjen Dikdasmen- Dikmenum.
- Nur Uhbiyati dan Abu Ahmadi. 1977. *Ilmu Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Nurkholis. 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah, Teori, Model dan Aplikasi*. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia.
- . 2005. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia.
- O'Donnel Koontz dan Weihrich. 1980. *Management*. Terjemahan: Alfonsus Sirait. Cetakan VII. Jakarta: Erlangga.
- Oteng Sutisna. 1993. *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Angkasa.
- Patricia Buhler. 2004. *Alpa Teach Yourself. Management Skills dalam 24 Jam*. Terj. Jakarta: Prenada Media.
- Patrick D. T. O'Connor. 2001. *Practical Reliability Engineering*, Fourth Edition. New York: John Wiley & Sons Ltd.
- Peter Hall and Taylor R. C. R. 1996. *Political Science and the Three New Institutionalisms*. *Political Studies*, 44 (5).
- Peter M. Blau & W. Richard Scott. 1962. *Formal Organizations: A Comparative Approach*. San Francisco: Chandler Publishing Co.
- Piet. Sahertian. 1994. *Dimensi Administrasi Pendidikan*. Surabaya: Usaha Nasional.
- Prajudi S. Atmosudirdjo. 1982. *Beberapa Pandangan Umum tentang Pengambilan Keputusan: Decision Making*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Prayitno, E. 1989. *Motivasi dalam Belajar*. Jakarta: Proyek Pengembangan Lembaga Pendidikan. Dep. Dikbud.
- Prokopenko, Joseph. 1987. *Productivity Management: A Practical Handbook*. Geneva: JLO.

- Quick, J.C., Quick, J.D. 1984. *Organizational Stress and Preventive Management*. USA: McGraw-Hill, Inc.
- R. Chang. 1996. *Essential Chemistry*. USA: Mc Graw Hill Company, Inc.
- R. Wayne Mondy & Shane. R. Premeaux. 1995. *Management*. Seventh Edition. New Jersey, Prentice Hall, Inc.
- R.G. Owens. 1991. *Organizational Behavior in Education*. Boston: Allyn and Bacon.
- R.N. Anthony dan V. Govindarajan. 1995. *Management Control System*. Eight Edition. International Student Edition. Richard D. Irwin Inc.
- Rawis, J.A.M. 2000. *Partisipasi Guru dalam Pengambilan Keputusan di Sekolah Menengah Berprestasi (Studi Kasus pada Sekolah Menengah Umum Negeri I Manado)*, Tesis, Malang: Universitas Negeri Malang.
- Rebecca Potts and LaMarsh. 2004. *Managing for Success*. London: Duncan Baird Publishers.
- Rice P.L. 1999. *Stress and Health*. Third Edition. California: Brooks. Cole Publishing Company.
- Richard Beckhard. 1969. *Organisasi Masa Depan*. Jakarta: Elex Media.
- Richard L. Daft. 1999. *Organization Theory and Design*. 10th Edition. Mason: Cengage Learning.
- Richard M. Steers. 1985. *Efektivitas Organisasi Kaidah Tingkah Laku*. Jakarta: Erlangga.
- Richard Rose. 1969. *The Power Elite*. New York: Oxford.
- Rika. 2010. *Change or Continuity? Rethinking Neoliberal Trajectory Amidst Regime Change in Indonesia*. Den Haag: ISS Research Paper.
- Robert B. Duncan. 1972. *Characteristics of Perceived Environments and Perceived Environmental Uncertainty*. Administrative Science Quarterly 17 (3).
- Robert J. Starratt. 2007. *Menghadirkan Pemimpin Visioner: Kiat Menegaskan Peran Sekolah*. Yogyakarta: Kanisius.
- Ruchyat Kosasih. 2003. *Sistem Informasi Akuntansi*, Buku I. Terjemahan dari Bodnar, George H., Hopwood., William S. Jakarta: Erlangga.

- S. Makridakis dan S.C. Wheelwright. 1982. *Introduction to Management Forecasting. Handbook of Forecasting*. New York: Wiley and sons.
- S. Nasution. 1990. *Kamus Umum Lengkap Inggris-Indonesia, Indonesia-Inggris*. Jakarta: Mutiara Sumber Widya.
- S.B. Hari Lubis & Martani Huseini. 1987. *Teori Organisasi: Suatu Pendekatan Makro*. Depok: Pusat Antar Universitas Ilmu-ilmu Sosial Universitas Indonesia (PAU-IS-UI).
- Saharuddin. 2001. *Nilai Kultur Inti dan Institusi Lokal dalam Konteks Masyarakat Multi-Etnis*. Bahan Diskusi Tidak Diterbitkan. Depok: Program Pascasarjana Universitas Indonesia.
- Samuel C. Certo. 1986. *Principles of Modern Management*. Dubuque, Iowa. Wm.c. Brown Publishers.
- Sardiman. A.M., 2007. *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Sentot Imam Wahjono. 2010. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Smith dan Andrews. 1989. *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood: Richard D. Irwin,
- Soejono Ag. 1997. *Aliran Baru dalam Pendidikan*. cet. 1. Bandung: Ilmu.
- Soepardi. 1988. *Dasar-dasar Administrasi Pendidikan*. Jakarta: P2LPTK.
- Soerjono Soekanto. 1993. *Beberapa Teori Sosiologi tentang Struktur Masyarakat*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- . 2001. *Sosiologi Suatu Pengantar*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Sondang P. Siagian. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- . 1993. *Teori dan Praktek Pengambilan Keputusan*. Jakarta: Haji Masagung.
- . 1995. *Teori Pengembangan Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sonhadji. 2005. *Dasar-dasar Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: UIN. Syahida.
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi Offset.

- Stephen P. Robbins. 1994. *Teori Organisasi: Struktur, Desain dan Aplikasi*. Alih Bahasa Jusuf Udaya. Jakarta: Arcan.
- Sudarwan Danim. 2002. *Inovasi Pendidikan dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*. Bandung: Pustaka Setia.
- Sue Law dan Derek Glover. 2000. *Educational Leadership and Learning: Practice, Policy and Research*. Buckingham-Philadephia: Open University Press.
- Suharsimi Arikunto. 1993. *Organisasi dan Administrasi Pendidikan dan Teknologi dan Kejuruan*. Jakarta: Rajawali Press.
- Suprihanto Jhon. 2003. *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Sutarto. 2012. *Dasar-dasar Organisasi*. Cetakan Ke-18. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Sutikno, M Sobry. 2012. *Manajemen Pendidikan*. Lombok: Holistic.
- Suwarto. 1999. *Perilaku Keorganisasian*. Yogyakarta: Penerbitan Universitas Atmajaya.
- Sweeney, P. D., & McFarlin, D.B. 2002. *Organizational Behavior: Solution for Management*. New York: McGraw Hill.
- Syafaruddin. 2000. *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*. Jakarta: Ciputat Press. 200.
- Syafarudin. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi kedua. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Syahrizal Abbas. 2008. *Manajemen Perguruan Tinggi*. Jakarta: Prenada Media Group.
- Syaiful Sagala. 2005. *Konsep dan Makna Pembelajaran*. Bandung: Alfabeta.
- T. Gordon. 1975. *Teacher Effectiveness Training*. New York: Peter H. Wyden, Inc.
- T.M. Hasbi Ashshiddiq. 1971. *Al-Quran dan Terjemahnya*. Surabaya: Al-Hidayah.
- Taliziduhu Ndraha. 1997. *Budaya Organisasi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Thomas L. Saaty. 1993. *Pengambilan Keputusan bagi Para Pemimpin*. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo.

- Thomas L. Wheelen dan J. David Hunger. 1990. *Strategic Management and Business Policy*. Reading, Massachusett: Addison-Wesley Publisher company.
- Tika Pabundu. 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Cetakan Pertama. Jakarta: Bumi Aksara.
- Timotius. 2008. *Manajemen Kepegawaian di Indonesia*. Jakarta: Haji Masagung.
- Torang Syamsir. 2013. *Organisasi dan Manajemen Prilaku, struktur, Budaya dan Perubahan Organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- Toulson, P. & Mike, Smith. 1994. *The Relationship Between Organizational Climate and Employee Perceptions of Personnel*. Boston New York: Mifflin Company.
- Tumpal M.S. Simanjuntak. 2001. *Perbedaan antara Organisasi (Organization) dengan Kelembagaan*. Makalah disampaikan pada Lokakarya Pengembangan Badan Keswadayaan Masyarakat (BKM)/Unit Pengelola Keuangan (UPK) Proyek Penanggulangan Kemiskinan di Perkotaan (P2KP). Jakarta: 22-23 Mei 2001.
- Tyson. Shaun & Tony Jackson. 2000. Terjemahan Deddy J & Dwi P. *The Essence of Organizational Behaviour: Perilaku Organisasi*. Cet.1. Yogyakarta: Penerbit Andy.
- U. Saefullah. 2012. *Manajemen Pendidikan Islam*. Bandung: Pustaka Setia.
- Ubben, G., Hughes L.W. & Norris C.J. 2004. *The Principal Creative Leadership for Excellence in Schools*, Boston-USA: Pearson Education Inc.
- Ulric Neisser, Cognition and Reality. 1976. *Principle and Implications of Cognitive Psychology*. San Francisco: W. H. Freeman and Company.
- Usman Husaini. 2006. *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi. 2012. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Edisi Ketiga. Jakarta: Rajawali Pers.
- W. K. Hoy & C. G. Miskel. 2001. *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*. New York: McGraw-Hill.

- Wagner III, John A., Hollenbeck, John R. 1993. *Management of Organizational Behaviour*, Englewood S Cliffs, New Jersey, Pretice Hall, Inc.
- Wallace & Szilagyi. 1982. *Managing Behaviour in Organization*. London: Scott.
- Wasty Soemanlo. 1998. *Psikologi Pendidikan: Landasan Kerja Pemimpin*. Cet. IV. Jakarta: Rineka Cipta.
- Wibowo. 2006. *Manajemen Perubahan*. Jakarta: Raja Grafindo.
- Widyatmini & Izzati A. 1996. *Pengantar Organisasi & Metode*. Jakarta: Gunadarma.
- Winardi. 1994. *Manajemen Konflik (Konflik Perubahan dan Pengembangan)*. Cetakan Pertama. Bandung: Mandar Maju.
- , 2003. *Teori Organisasi dan Pengorganisasian*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- , 2005. *Manajemen Perubahan*. Jakarta: Prenada Media.
- Wirawan. 2008. *Budaya dan Iklim Organisasi Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.
- WJS. Purwadaminta. 2007. *Kamus Bahasa Indonesia*: Jakarta: Balai Pustaka.
- Wolberg L.R. 1967. *What is Psychotherapy in The Technique os Psychotherapy, Part One*, Grune & Stratton. New York: San Fransisco.
- Young K. 1956. *Social Psychology*. New York: McGraw-Hill Publiser.
- Zahroh Aminatul. 2013. *Total Quality Management Teori dan Praktik Manajemen untuk Mendongkrak Mutu Pendidikan*. Yogyakarta: Arruz Media.
- Zainuddin Maliki. 2010. *Sosiologi Pendidikan*. Yogyakarta: Gadjah Mada University.
- Zainuddin. 1991. *Seluk-beluk Pendidikan dari Al-Ghazali*. Jakarta: Bumi Aksara.

Peraturan dan Perundang-undangan:

Departemen Agama. 1994. *Quran dan Terjemahannya*: Jakarta Depag RI.

Departemen Pendidikan dan Kebudayaan. 1996. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka.

Depdiknas. 2002. *Kurikulum Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Depdiknas.

Depdiknas. 2002. *Kurikulum Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Depdiknas.

Depdiknas. 2001. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah: Buku I Konsep dan Pelaksanaan*. Jakarta: Dirjen Dikdasmen Depdiknas.

Peraturan Pemerintah Nomor 14 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.

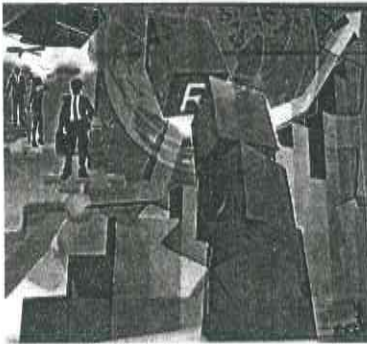
Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.

Peraturan Pemerintah Nomor 28 tahun 1990 tentang Sekolah Dasar.

Peraturan Pemerintah Nomor 38 tahun 1992 tentang Tenaga Kependidikan.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan

Undang-Undang RI. No. 14 tahun 2006. tentang Guru dan Dosen. Undang-Undang RI. Nomor 25 tahun 2000 tentang Program Pembangunan Nasional (Propenas). □□□



PROFIL PENULIS



Dr. H. A. Rusdiana, Drs., M.M. lahir di Puhun Ciamis pada tanggal 21 April 1961, merupakan anak pertama dari tujuh bersaudara pasangan Bapak Sukarta (Alm.) dengan Ibu Junirah. Sejak kecil mengikuti orangtua di Dusun Puhun Desa Cinyasag Kec. Panawangan Kab. Ciamis. Tamat Sekolah Dasar di SD Cinyasag I, tahun 1975. Madrasah Tsanawiyah di Panawangan Ciamis lulus tahun 1979, Madrasah Aliyah Bandung, Jurusan Dakwah Fakultas Ushuluddin IAIN Sunan Gunung Djati Bandung tahun 1987, S-2 Magister Manajemen (IMMI) Jakarta tahun 2002, dan S-3 Program Pascasarjana Manajemen Pendidikan Universitas Islam Nusantara Bandung, tahun 2012.

Sesuai dengan moto hidupnya "belajar dan mengabdikan", sebagai Dosen PNS pada UIN Bandung. Sampai saat ini, penulis telah menulis enam buku ajar, yaitu: *Pengantar Manajemen* (Tresna Bhakti, 2002), *Manajemen SDM* (Tresna Bhakti, 2007), *Ilmu Sosial dan Budaya Dasar* (Tresna Bhakti, 2008), *Pendidikan Kewarganegaraan* (Tresna Bhakti, 2009), *Sosiologi Pendidikan* (BatiC 2010), *Antropologi Pendidikan* (BatiC 2011), dan buku lepas *Manajemen SDM* cet. II (Arsad, 2013), *Manajemen Kewirausahaan* (Arsad, 2013), *Pendidikan Kewirausahaan* (Insan Komunika, 2013), *Membangun Desa Peradaban Berbasis Pendidikan* (Insan Komunika, 2013), *Konsep Inovasi Pendidikan* (Pustaka Tresna Bhakti, 2013). Sampai saat ini, penulis menunggu terbitnya 5 judul buku tentang *Manajemen* dan *Pendidikan* dari Penerbit Pustaka Setia Bandung.